

# VERKKONEUVOTTELUN MERKITYS ASIAKASKOKEMUKSEEN

Keski-Suomen Osuuspankki

Hannu Takala

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Takala, Hannu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.04.2014
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus 07.04.2024 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi VERKKONEUVOTTELUN MERKITYS ASIAKASKOKEMUKSEEN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Osuuspankki		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on Keski-Suomen Osuuspankin asiakkaan asiakaskokemus ja millainen on uuden verkkoneuvottelun merkitys asiakaskokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa verkkoneuvottelun seuraukset asiakaskokemukseen finanssialalla.</p> <p>Tutkimusote oli kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä survey-kysely. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat 23–49-vuotiaat Keski-Suomen Osuuspankin asiakkaat, joilla oli muun muassa henkilökohtaisen yhteyshenkilön ja verkkopalvelusopimuksen lisäksi yli 10 000 euroa sijoitusvarallisuutta. Kyselyn vastausprosentti oli 16,2 %, ja sen tulokset analysoitiin ristiintaulukoimalla. Survey-kyselyllä selvitettiin nykyisen asiakaskokemuksen tila ja verkkoneuvotte- luun kohdistuvat asenteet.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan asiakaskokemus oli hyvä ja verkkoneuvottelun merkitys asiakaskokemukseen oli myönteinen. Verkkoneuvottelun koettiin säästävän aikaa, lisäävän palveluiden saatavuutta ja parantavan verkkoasiointin henkilökohtaisuutta. Verkkoneuvottelun ei kuitenkaan koettu merkittävästi lisäävän asiakkaiden välistä tasa-arvoa ja asiakkaiden yksityisyyttä. Videopuheluita oli käytetty paljon muissa ympäristöissä ja edellytykset verkkoneuvottelun käytölle olivat hyvät. Toiveena oli käyttää verkkoneuvottelua ilman erikseen asennettavaa verkkoneuvottelusovellusta tietokoneen lisäksi kaikilla älylaitteilla.</p> <p>Toimenpide-ehdotuksina verkkoneuvottelun käytön lisäämiseksi olisivat verkkoneuvottelusovelluksesta luopuminen ja palvelun käytön keskittäminen kokonaan verkkopankkipalvelun sisään. Uutta asiointikanavaa tulisi markkinoida asiakkaille enemmän ja palvelun käyttöönotossa tulisi keskittyä poistamaan ennakoluuloja. Tutkimusta voidaan hyödyntää Keski-Suomen Osuuspankissa asiakaskokemuksen kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, verkkoneuvottelu, innovaation diffuusio, finanssipalvelut, kvantitatiivinen tutkimus, survey-kysely		
Muut tiedot Luottamukselliset luvut: 4 ja 5, liitteet 1–4		

Author(s) Takala, Hannu	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.04.2014
	Pages 84	Language Finnish
	Confidential Until 07.04.2024	Permission for web publication ( X )
Title THE EFFECT OF VIDEOCONFERENCING ON CUSTOMER EXPERIENCE		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Kallioma, Sami		
Assigned by Keski-Suomen Osuuspankki		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the study was to explore what kind of customer experiences the customers of Keski-Suomen Osuuspankki have and what are the consequences of videoconferencing on customer experience in the field of financial services in Finland.</p> <p>The study was executed using a quantitative survey research method. The target group was 23–49-year-old customers of Keski-Suomen Osuuspankki with a personal bank clerk, and who were users of online banking services and also had investment assets worth over 10 000 euros. The response rate was 16,2 %, and the results were analyzed by cross checking. The current state of customer experience and the attitudes towards videoconferencing were explored.</p> <p>The study showed that the customer experience was good and videoconferencing has a positive effect on the customer experience. The results also revealed that videoconferencing saves both time and money, improves the availability of the services and advances the personal aspect of online banking services. Videoconferencing was not perceived as a service that improves equality among the customers or increases the privacy of the customers. Video calls were often used in other environments and the conditions to use videoconference were good. The desire for videoconferencing without the need of installing separate videoconferencing software and the possibility to use the videoconference in any smart device was noticed.</p> <p>The proposals for action to increase the videoconferencing would be to abandon the separate videoconferencing software and centralize videoconferencing entirely in to the online banking service. The new communication channel should be marketed more to the customers. The prejudices against the videoconferencing should be eliminated during the implementation of the new service. The study can be used to improve customer experience in Keski-Suomen Osuuspankki.</p>		
Keywords Customer experience, videoconferencing, diffusion of innovation, financial services, quantitative research, survey		
Miscellaneous Confidential chapters: 4 and 5, appendices 1–4		

# Sisältö

<b>1 MEGATRENDINÄ SÄHKÖISTYVÄT FINANSSIPALVELUT .....</b>	<b>3</b>
<b>2 INNOVAATION SEURAUKSET ASIAKASKOKEMUKSEEN .....</b>	<b>12</b>
2.1 Keskeisten käsitteiden määrittely .....	12
2.2 Asiakaskokemuksen osatekijät .....	16
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen.....	21
2.4 Innovaation diffuusioteoria .....	30
2.5 Teoreettinen viitekehys .....	33
<b>3 TUTKIMUSPROSESSI .....</b>	<b>35</b>
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	35
3.2 Aineiston kerääminen.....	37
3.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	39
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>43</b>
4.1 Taustatiedot .....	43
4.2 Asiakaskokemus .....	43
4.3 Verkkoneuvottelu.....	44
4.4 Verkkoneuvottelun merkitys asiakaskokemukseen.....	44
4.5 Avoin palaute .....	44
<b>5 POHDINTA.....</b>	<b>44</b>
 <b>LÄHTEET .....</b>	 <b>45</b>
 <b>LIITTEET.....</b>	 <b>49</b>
Liite 1. Tiedote Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstölle .....	49
Liite 2. Sähköpostiviestin saate .....	49
Liite 3. Sähköisen kyselylomakkeen sisältö .....	49
Liite 4. Muistutusviesti .....	49

## Kuviot

KUVIO 1. Finanssialan megatrendit .....	4
KUVIO 2. OP-Pohjola-ryhmän rakenne .....	10
KUVIO 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen osat Arussyn mukaan.....	17
KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen tasot .....	22
KUVIO 5. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat Arussyn mukaan.....	23
KUVIO 6. Esimerkki asiakaskokemusjohtamisen tavoitteista .....	23
KUVIO 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri .....	24
KUVIO 8. Esimerkki verkkoneuvotteluprosessin kosketuspistepolusta .....	26
KUVIO 9. Käyttäjäkokemuksen osatekijöitä, käytettävyys vaikuttava osatekijä .....	28
KUVIO 10. Innovaation diffuusion osatekijät .....	31
KUVIO 11. Teoreettinen viitekehys.....	34

## Taulukot

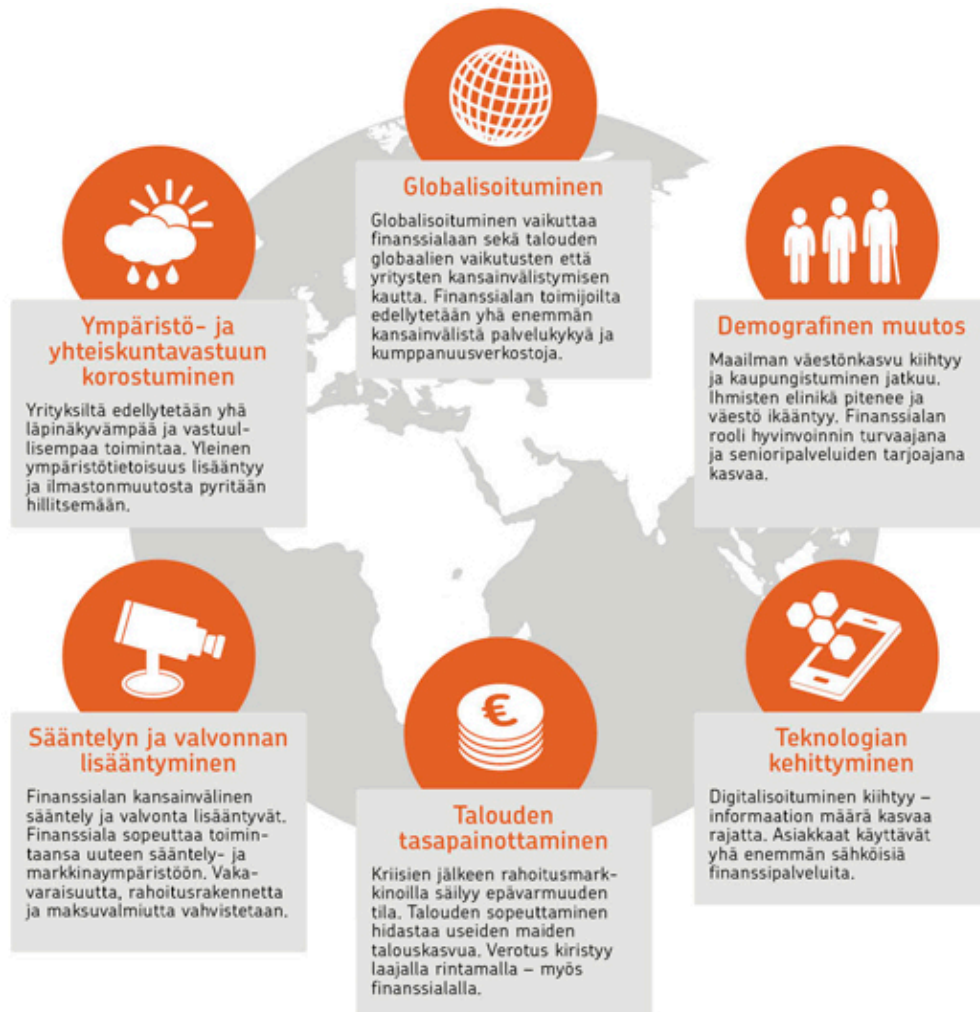
Salattu 7.4.2024 saakka.

# 1 Megatrendinä sähköistyvät finanssipalvelut

Megatrendit eli alan ulkopuolelta tulevat muutostekijät tulevat muokkaamaan lähi-vuosina voimakkaimmin finanssialan toimintaympäristöä. Megatrendi on kehityksen suuri linja, joka on tunnistettavissa ilmiönä tai ilmiökokonaisuutena ja jolla on toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta, jonka voidaan ajatella jatkuvan samansuuntaisesti tulevaisuudessa. Usein kysymyksessä on globaali eli maailmanlaajuinen ilmiö, joka muuttaa yhteiskuntien rakenteita syvällisesti.

Megatrendit on otettu huomioon myös OP-Pohjola-ryhmän strategiatyössä, ja ne ovat vaikuttaneet ryhmän strategian eri painopisteisiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (ks. kuvio 1) on esitetty OP-Pohjola-ryhmän näkemys tällä hetkellä liiketoimintaan vaikuttavista megatrendeistä. Megatrendeiksi OP-Pohjola luokittelee globalisoitumisen, demografisen muutoksen, teknologian kehittymisen, talouden tasapainottamisen, sääntelyn ja valvonnan lisääntymisen sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuun korostumisen. (Yhteiskuntavastuu OP-Pohjolassa n.d.)

Opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan kuvion oikeassa alakulmassa mainittuun teknologian kehittymisen megatrendiin ja sitä kautta yksittäiseen sähköiseen asiointikanavaan, *verkkoneuvotteluun*, joka on verrattain uusi tapa palvella asiakkaita suomalaisella finanssialalla. Kuten seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (ks. kuvio 1) todetaan, ”asiakkaat käyttävät yhä enemmän sähköisiä finanssipalveluita” (Yhteiskuntavastuu OP-Pohjolassa n.d.). Keski-Suomen Osuuspankissa vastattiin tähän megatrendiin vuonna 2013 ottamalla käyttöön verkkoneuvottelu osaksi OP-verkkopalvelua. Pilotoinnin ja henkilöstön koulutuksen jälkeen verkkoneuvottelua on hiljalleen esitelty asiakkaille OP-Pohjola-ryhmän verkkosivuilla ja päivittäisissä asiakaskohtauksissa.



**KUVIO 1. Finanssialan megatrendit (Yhteiskuntavastuu OP-Pohjolassa n.d.)**

Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA:n järjestämässä Suvipäivän tilaisuudessaakin sivuttiin teknologian kehittymistä, kun puhuttiin globaaleista megatrendeistä. Tilaisuudessa esiteltiin FINVA:n TULOS-hankkeen ennakkointiraportoinnin sisältöä. Esityksessä tuotiin esille seuraavat teknologian kehittymiseen liittyvät asiat (Ahokas 2013):

- uuden teknologian tuomat mahdollisuudet
- monikanavainen toimintaympäristö
- työn organisoitumisen aika- ja paikkasidonnaisuuden väheneminen ja
- tieto- ja asiakasturvallisuuden merkityksen kasvu.

Nämä neljä asiaa liittyvät vahvasti verkkoneuvotteluun ja asiakaskokemukseen. Yrityksillä on verkkopalveluita, jotka mahdollistavat kohtaamiset asiakkaiden kanssa

sähköisesti. Asiakkaat valitsevat kanavan, ajankohdan ja tavan, joka sopii parhaiten asiointiin. Yritykset, jotka muuttavat positionsa myyntiorganisaatiosta helpon ostamisen mahdollistajaksi, tulevat erottumaan edukseen kilpailijoista. (Kortesuo & Löytänä 2011, 28, 31.)

### **Sähköiset pankkipalvelut**

Sähköisten pankkipalveluiden kehittäminen on osa toiminnan rationalisointia, johon markkinatilanne on finanssialan toimijoita ajanut. Konttoriverkostoja supistetaan kustannusten vähentämiseksi ja peruspankkipalvelut siirtyvät enenevässä määrin sähköisiin asiointikanaviin. Peruspankkipalvelujen sähköistäminen on tuonut pankkeille kustannussäästöjä ja mahdollisuuksia tehokkaampaan resurssien käyttöön. Henkilökohtainen tapaaminen konttorissa käytetään usein monimutkaisempien tuotteiden myymiseen. (Kuusela & Rintamäki 2002, 63.) Tehostamista jatketaan, ja verkkoneuvottelun avulla voidaan vähentää myös asiakkaiden matka- ja aikakustannuksia. Peruspankkipalveluiden lisäksi yhä monimutkaisempia asioita voidaan hoitaa sähköisissä kanavissa henkilökohtaisuudesta ja yksityisyydestä tinkimättä.

Pankkien tarjoamat sähköiset palvelukanavat vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen ja mielipiteisiin. Sähköisiä pankkipalveluita käyttävät asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa pankkipalveluun kuin perinteisiä konttoripalveluita käyttävät asiakkaat. Sähköisten palveluiden käyttäjät kertovat innokkaammin edelleen hyvästä palvelusta ja suosittelevat pankkia muille henkilöille. Sähköisesti asioivat ovat muita uskollisempia ja jättävät siksi helpommin huomioimatta kilpailijoiden tarjoukset, jolloin hintakilpailun merkitys pienenee. Sähköisiä palveluita suosivat antavat palautetta ja reklamoivat pankin palveluista muita asiakkaita herkemmin, mikä palvelee pankkeja palvelutarjonnan kehittämisessä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 64.)



## **Verkkoneuvottelun tarve pankin palveluneuvojan silmin**

Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi työharjoittelujakson jälkeen palveluneuvojan tehtävien laajennuttua oman asiakassalkun hoitoon. Olennainen osa silloisia työtehtäviä oli olla yhteydessä pankki- ja vakuutusasiakkaisiin pääasiassa soittamalla ja toissijaisesti verkkopalvelun verkkoviestien välityksellä. Yhteydenottojen tavoite oli varata asiakastapaaminen konttoriin tai – mikäli asiakkaalle ei sopinut tulla konttoriin – asiakkaan taloustilanteen päivittäminen ja oikean elämäntilanteeseen sopivan palvelukokonaisuuden varmistaminen puhelimessa.

Moni asiakkaista asui lähellä kotikonttoriaan, jolloin asiakastapaamiset onnistuivat helposti konttorissa. Varsinkin nuoret aikuiset ja perheelliset rahoitusasiakkaat asuivat kuitenkin muualla Suomessa tai jopa ulkomailla kaukana kotikonttoristaan, jolloin tapaaminen oli mahdollinen vain esimerkiksi asiakkaan loman aikana asiakkaan vieraillessa kotiseudullaan. Monesti tapaaminen jäi ajatuksen tasolle myös konttorin lähellä asuvien muualla työskentelevien asiakkaiden kanssa, koska heillä ei ollut mahdollisuutta asioida pankissa konttorin aukioloaikoina. Useissa asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin toive pidennetyistä aukioloajoista ja mahdollisuudesta asioida muuallakin kuin fyysisessä kotikonttorissa. Kaukana kotikonttoristaan asuvien kohdalla aukioloaikojen pidentäminen ei kuitenkaan yksinään riittänyt ratkaisemaan henkilökohtaisten neuvotteluiden saatavuuden ongelmaa.

Kaikkien asiakkaiden tapaaminen henkilökohtaisesti heidän kotikonttorissaan osoitautui sulaksi mahdottomuudeksi. Face-to-face-tapaamiset rauhallisessa ympäristössä ovat tehokkaampia ja antoisampia molemmille osapuolille, ja siksi niitä vaalitaan. Puhelimessa moni vuorovaikutuksen elementti häviää ja monimutkaisten sijoitus- tuotteiden käsitteleminen on haastavaa. Verkkoneuvottelu on edistysellinen ja nykyaikainen tapa hoitaa henkilökohtaisia ja luottamuksellisia talousasioita. Muilla toimialoilla se on jo laajemmin käytetty työkalu, mutta finanssialan henkilöasiakkaiden palvelussa verkkoneuvottelu on vielä uutta.

## **Verkkoneuvottelun suosio perustuu tehokkuuteen ja vaivattomuuteen**

Yrityksen kannalta verkkoneuvottelu on kasvokkain paikan päällä tapaamisen jälkeen paras vaihtoehto tapaamiselle. Verkkoneuvottelu vähentää tarvetta matkustaa paikan päälle ja mahdollistaa asiakkaiden tapaamisen helpommin ja useammin. Saman päivän aikana voidaan tavata asiakkaita ympäri maailmaa ilman poistumista kotoa tai toimistolta. Verkkoneuvottelu lisää oikein käytettynä myös tuottavuutta ja tehokkuutta. Se mahdollistaa säännöllisemmän läsnäolon lisäksi materiaalin ja tiedon jakamisen. Videoneuvottelun yksi suurimmista eduista on mahdollisuus tulkita osallistujien sanatonta viestintää. Kokemuksen mukaan yritykset säästävät videoneuvottelun ansiosta vuosittain noin kolmanneksen matkustuskuluissaan. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyys ja työhyvinvointi kasvaa, kun vapaa-aikaa jää enemmän perhettä ja harrastuksia varten. Etätyöskentelykulttuuri on yritysten tätä päivää ja tulevaisuutta. Huonojen sääolosuhteiden tai lapsen sairastumisen vuoksi ei tarvitse lykätä tapaamisia, kun käytössä on verkkoneuvottelu. (Videoneuvottelu n.d.) Kaikki edellä mainitut hyödyt koskevat myös henkilöasiakkaita finanssialalla. Henkilöstön hyvinvointi heijastuu suoraan asiakkaille tarjotun palvelun tasoon.

## **Tutkimuksen lähtökohdat**

OP-Pohjola-ryhmän kilpailuetuja ovat kokonaisvaltainen finanssipalvelu, parhaat keskittämisedut, osuustoimintaperusta, vakuus, asiakasläheisyys ja suomalaisuus. OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa markkinoiden kattavimman valikoiman finanssipalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. OP-Pohjola-ryhmällä on myös toimialan monipuolisin ja palkitsevin keskittämisetukokonaisuus. OP-Pohjola-ryhmällä on maan laajin konttori- ja palvelupisteverkosto ja kattavat sähköiset palvelut, ja tämän lisäksi päätöksenteko on paikallista. Vahva osuustoiminnallinen arvopohja, omistajuuden ja asiakkuuden yhtyminen sekä pitkäjänteinen, vastuullinen toiminta omistajien, asiakkaiden ja toimintaympäristön hyväksi ohjaa toimintaa. OP-Pohjola-ryhmä on kotimaisessa omistuksessa oleva finanssiryhmä, joka haluaa edistää suomalaisten hyvinvointia ja kotimaisen yritystoiminnan menestystä. Pitkäjänteisyys, luotettavuus ja turvallisuus luovat vakautta. (Kilpailuedut 2012.)

Tulevaisuudessa yhä useampi lainaneuvottelu tullaan käymään verkkopankin kautta. Opinnäytetyön kirjoittamishetkellä Osuuspankki ja Danske Bank tarjosivat jo monimutkaisempienkin asioiden hoitoa verkkopankissa. Edellinen vastaavanlainen muutos koettiin maksuliikenteen hoidon siirtyessä verkkopalveluun. Nyt myös laina- ja sijoitusasiointi, joka on perinteisesti hoidettu pankin konttoreissa, on siirtymässä verkkoon. OP-Pohjola-ryhmän tavoite on lisätä sähköisten palveluiden henkilökohtaisuutta ja parantaa asiakaskokemusta mahdollistamalla pankki- ja vakuutusasioista neuvottelemisen ilman konttorikäyntiä. OP-Pohjola-ryhmän tutkimusten mukaan asiakkaat odottavat edellä mainittuja asioita. Asiakkaille asioinnin sujuvuus tarkoittaa helppokäyttöisiä sähköisiä palveluja. Pankki- ja vakuutusasioissa pelkkä itsepalvelu ei ole riittävä ja verkkoneuvottelun käyttö palvelumuotona tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (Kanniainen 2013.) Palveluiden tuottamisessa on havaittavissa samanlainen ilmiö kuin aikanaan hyödykkeissä: palvelulla erilaistuminen on vaikeaa ja hinnan merkitys erilaistavana tekijänä kasvaa. Erityisesti teknologiapohjaiset palvelut ovat helposti kopioitavissa, ja ne kehittävät enemmän liiketoiminnan tehokkuutta kuin kestävä kilpailukykyä. (Kortesuo & Löytänä 2011, 17.) Siksi erilaistumiseen tarvitaan odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia, jotka luovat asiakkaille lisäarvoa.

Opinnäytetyön aihe sijoittui markkinoinnin alalle ja tutkimuksessa keskityttiin erityisesti asiakassuhdemarkkinoinnin osa-alueeseen. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli saada selville, **millainen merkitys verkkoneuvottelulla on asiakaskokemukseen Keski-Suomen Osuuspankissa.**

Tutkimusongelma ratkaistaan vastaamalla kahteen alakysymykseen:

- **Millainen on Keski-Suomen Osuuspankin asiakkaiden asiakaskokemus?**
- **Millaisia vaikutuksia verkkoneuvottelulla on asiakaskokemukseen?**

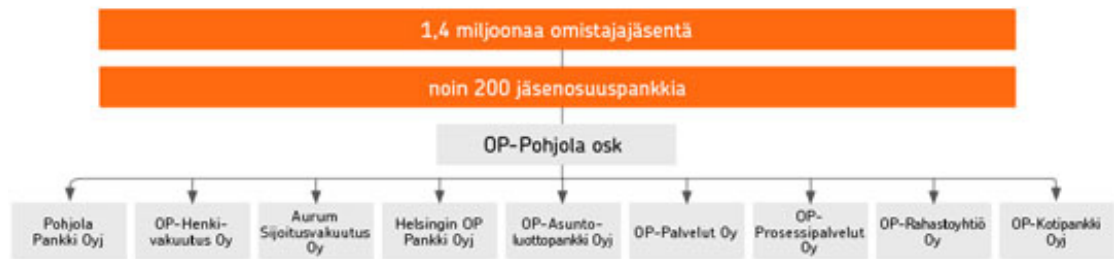
Opinnäytetyön tavoite on tuottaa uutta ja luotettavaa tutkimustietoa koskien Keski-Suomen Osuuspankin asiakkaiden mielipiteitä verkkoneuvottelusta. Tulosten pohjalta voitiin muun muassa arvioida, miten asiakkaat kokevat uuden palvelun tuottavan lisäarvoa, parantaako verkkoneuvottelu asiakaskokemusta, ja millaiset edellytykset

asiakkailla on omaksua verkkoneuvottelu osaksi asiointiaan. Webropol-kyselyohjelmistolla toteutetun survey-kyselyn tuottaman tutkimusaineiston lisäksi kyselyllä oli tarkoitus kasvattaa uuden palvelun tunnettuutta ja madaltaa palvelun käyttöönotto-kynnystä.

Finanssialaa koskeneissa opinnäytetöissä oli tutkittu monikanavaisen asiakaspalvelun osa-alueita hyödyntämällä erityyppisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä kuten esimerkiksi Lahtisen ja Solajoen (2009) opinnäytetyössä *Asiakastyytyväisyys puhelimessa tapahtuvaan asiointiin Keski-Suomen Osuuspankin Verkko- ja Puhelinpalveluyksikössä*. Verkkoneuvottelu oli uusi monikanavaisen asiakaspalvelun osa, jota ei ollut tutkittu toistaiseksi asiakaskokemuksen näkökulmasta. Siksi opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan verkkoneuvottelua. Asiakaskokemuksesta tuorein Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tehty opinnäytetyö oli Piispan (2013) opinnäytetyö *Asiakaskokemuksen kehittäminen Osuuspankissa : Case: Parikkalan Osuuspankki*. Bensonin (2011) opinnäytetyössä *Videoneuvottelujen hyödyntäminen - Case: Työ- ja elinkeinoministeriö*, joka tehtiin Laurea-ammattikorkeakoulussa, käsiteltiin videoneuvotteluja, mutta yrityksen ja henkilöasiakkaan välisestä verkkoneuvottelusta finanssialalla ei ollut toistaiseksi tehty opinnäytetyötä.

### Toimeksiantajan esittely

**OP-Pohjola-ryhmä.** OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa parhaat keskittämisedut sekä maan monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuuden asiakkailleen. Sen liiketoiminta on jaettu pankkitoimintaan, vahinkovakuuttamiseen ja varallisuudenhoitoon. Noin 200 itsenäistä osuuspankkia, niiden yhdessä omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk ja sen tytär- ja lähiyhteisöt muodostavat OP-Pohjola-ryhmän kokonaisuuden. (OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti n.d.)



**KUVIO 2. OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti n.d.)**

Liiketoiminnan ydin on osuustoiminnallisuus – yhdessä tekeminen ja menestyksen jakaminen kaikkien kesken. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista hyvinvointia, menestystä ja turvallisuutta. (OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti n.d.)

OP-Pohjola-ryhmän uutis- ja ajankohtaisohjelmassa *OP-Pohjola Nyt* (2012) OP-Pohjolan yksikönpäällikkö Sirkku Ikäheimo kertoi, kuinka pankkipalvelut tulevat muuttumaan tulevaisuudessa. Ikäheimon mukaan uudet teknologiat tuovat mahdollisuuksia uusiin palveluihin, jotka auttavat asiakkaita arjessa. Ikäheimo näki, että asiakkaat voivat tulevaisuudessa räätälöidä omaa sähköistä palveluaan enemmän näköisekseen. OP-Pohjola-ryhmässä uskotaan monikanavaisuuteen ja palvelukanavia tullaan käyttämään päällekkäin. Asiakas voi sähköisiä palveluita käyttäessään olla samanaikaisesti yhteydessä asiantuntijaan käyttäen erilaisia työkaluja, kuten chattia ja verkkoneuvottelua. Verkkoneuvottelu on hyvä esimerkki siitä, kuinka kanavia yhdistetään, jotta asiakas voi kotonaan tai työpaikallaan ottaa yhteyden pankin asiantuntijaan. Verkkoneuvottelu on saanut hyvää palautetta, sillä monella on kiireinen arki ja muutakin elämää kuin pankkiasioiden miettiminen. Kaikki palvelut, jotka helpottavat arkea asiakkaan elämään sopivalla tavalla, ovat haluttuja. Monet senioreiksi kutsutut henkilöt ovat nykyään edistyksellisiä uusien sähköisten palvelujen käyttäjiä, mutta palveluita kehitetään entistä helppokäyttöisemmiksi huomioiden kaikki asiakasryhmät. (OP-Pohjola Nyt 2012.)

**Keski-Suomen Osuuspankki.** Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Keski-Suomen Osuuspankki. Keski-Suomen Osuuspankki on osa OP-Pohjola-ryhmää, ja se palvelee noin

260 finanssialan ammattilaisen vahvuudella asiakkaitaan 11 konttorin lisäksi omassa verkko- ja puhelinpalveluyksikössä. Tärkeimmät liiketoiminta-alueet ovat rahoitus, varallisuudenhoito, maksuliike ja vahinkovakuutus. (Keski-Suomen Osuuspankki – vastuuta maakunnan menestymisestä n.d.)

Keski-Suomen Osuuspankki on omistajajäsentensä omistama, paikallinen osuuskuntamuotoinen pankki, jonka perustehtävä on edistää omistajajäsenten ja asiakkaiden taloudellista menestystä ja tukea maakunnan kestävää hyvinvointia. Keski-Suomen Osuuspankin toimintaa ohjaa sen arvopohja – ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. *Ihmisläheisyys* on Keski-Suomen Osuuspankissa sitä, että pankkia on helppo lähestyä ja pankki on aidosti läsnä. Ihmisläheisyys tarkoittaa, että Keski-Suomen Osuuspankki kohtaa asiakkaansa ja henkilöstönsä arvostaen ja empaattisesti. *Vastuullisuus* merkitsee sitä, että Keski-Suomen Osuuspankki on luotettava kumppani, joka täyttää lupauksensa ja kantaa vastuunsa työntekijöistään, ympäristöstään ja omasta taloudestaan. *Yhdessä menestyminen* on sitä, että Keski-Suomen Osuuspankki tuottaa asiakkailleen lisäarvoa ja palkitsee yhdessä menestymisestä. Menestymisen takaavat hyvä tulos ja riskien hallinta. (Keski-Suomen Osuuspankki – vastuuta maakunnan menestymisestä n.d.)

## 2 Innovaation seuraukset asiakaskokemukseen

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat asiakaskokemus, innovaatio ja verkko-neuvottelu. Opinnäytetyössä asiakaskokemus valittiin pääkäsitteeksi, koska se sisälsi myös suppeammat käsitteet asiointikokemus ja käyttäjäkokemus. Käsitteet asiakaskokemus, asiointikokemus ja käyttäjäkokemus liittyivät vahvasti toisiinsa. Asiointikokemus ja käyttäjäkokemus päätettiin esitellä asiakaskokemuksen rinnalla myöhemmin opinnäytetyössä, koska käsitteet havainnollistavat sitä, kuinka valtavan suuri kokonaisuus itse asiakaskokemus on.

### 2.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

#### Asiakaskokemus

**Watkinsonin määritelmä.** Watkinsonin (2012) mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää asiakaskokemukselle, mutta hänen oma asiakaskokemuksen määritelmänsä on seuraava:

*Asiakaskokemus on laadullinen näkemys jokaisesta vuorovaikutustilanteesta, jonka yksilö kokee liiketoiminnan, sen tuotteen tai palvelun, missä tahansa vaiheessa.*

Määritelmässä käytetään termiä laadullinen, koska kokemus hahmottuu yksilön aistinvaraisten ja psyykkisten kykyjen mukaan. Watkinsonin mukaan asiakaskokemusta, kuten esimerkiksi tuottoa, kustannuksia tai painoa, ei voida mitata kvantitatiivisesti. Asiakaskokemuksessa on kyse siitä, *kuinka* jokin asia tehdään, eikä niinkään siitä, *mitä* tehdään. Palvelun tai tuotteen ominaisuudet ja toiminnot eivät ratkaise vaan se, mitä ne saavat yksilön tuntemaan. Watkinson käyttää määritelmässään asiakkaan sijasta yksilöä, koska monet tärkeimmistä liiketoiminnan vuorovaikutustilanteista – ikkunashoppailu, tarjoilijan odottaminen ravintolassa, mainokset – vaikuttavat yksilöön ennen tämän tulemistä varsinaiseksi asiakkaaksi. Siksi monet verkkoviestinnän tai ohjelmistojen suunnittelijat käyttävät termiä käyttäjäkokemus kuvastaakseen sitä, että yksilö voi olla vuorovaikutuksessa tuotteeseen tai palveluun olematta kuitenkaan

varsinainen asiakas. Watkinson käyttää termin käyttäjä sijasta termiä yksilö, koska hänen määritelmänsä ulottuu kaikkiin tuotteisiin ja palveluihin. (Watkinson 2012.)

On tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus ei rajoitu pelkästään tuotteen tai palvelun käyttöön. Se ulottuu jokaiseen kohtaamiseen asiakkaan ja yrityksen liiketoiminnan välillä. On olemassa monia – usein laiminlyötyjä kosketuspisteitä –, jotka tarjoavat mahdollisuuksia erottua kilpailijoista. Koska kokemus liittyy jokaiseen kohtaamiseen, sitä ei voida rajoittaa koskemaan tiettyä ajanjaksoa tai määriteltyä hetkeä asiakassuhteessa. Yksilö voi olla potentiaalinen, uusi tai lojaali ja tasaista tulovirtaa tuottava asiakas. Yksilö voi olla jopa asiakas, joka jättää yrityksen, koska hänellä ei ole tarvetta tai mahdollisuutta käyttää tuotetta tai palvelua. Tuotteen tai palvelun sijasta ostetaan kokemuksia. (Watkinson 2012.)

**Beyond Philosophyn määritelmä.** Asiakaskokemus on organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, joka hahmottuu asiakkaan tiedostetun ja tiedostamattoman tajunnan kautta. Se on sekoitus organisaation rationaalista suorituskkyä, aistien stimulointia ja tunteiden herättämistä, jota asiakas peilaa vaistonvaraisesti odotuksiinsa kohtaamisen kaikkina hetkinä. Asiakaskokemuksessa ei ole pelkästään kyse rationaalisesta kokemuksesta eli asioista, kuten esimerkiksi myymälän aukioloajoista tai siitä, kuinka nopeasti puhelimeen vastataan. Yli puolet asiakaskokemuksesta muodostuu alitajunnassa. Asiakaskokemuksessa ei ole kyse vain siitä, *mitä* tehdään, vaan myös siitä, *kuinka* tehdään. Merkittävää on se, kuinka asiakas tietoisesti ja tiedostamattaan näkee kokemuksensa. (Customer Experience 2013.)

**Kortesuon ja Löytänän määritelmä.** Asiakaskokemus on niiden kaikkien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Mitä vahvempia tunteet, kohtaamiset ja mielikuvat ovat, sitä vahvempi on myös asiakaskokemus. Keskeistä on se, että asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Siksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen, mutta yrityk-



sillä on vapaus valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Kortesuo & Löytänä 2011.) Asiakaskokemus on laajempi käsite kuin asiointikokemus, joka rinnastetaan kokemukseen yksittäisestä kohtaamisesta yrityksen kanssa (Löytänä 2011).

**Opinnäytetyössä käytettävä määritelmä.** Kolme edellä mainittua määritelmää olivat samankaltaisia, mutta toisiaan täydentäviä. Niitä yhdistämällä syntyi määritelmä, jonka mukaan *asiakaskokemus on yksilön laadullinen näkemys, joka muodostuu tiedostetusti ja alitajuntaisesti jokaisesta kohtaamisesta, mielikuvasta ja tunteesta, jonka yksilö kokee liiketoiminnan, sen tuotteen tai palvelun, missä tahansa vaiheessa.*

## **Innovaatio**

**Rogersin määritelmä.** Rogersin (2003) mukaan *innovaatio on idea, tapa tai esine, jonka yksilö havaitsee uudeksi.* Sillä, onko idea objektiivisesti uusi, ei ole suurta merkitystä, vaan idean uutuuden määrittää yksilön reaktio ideaa kohtaan. Jos idea vaikuttaa yksilön mielestä uudelta, puhutaan innovaatiosta. Innovaation uutuuteen ei välttämättä liity uutta tietoa. Joskus yksilö on voinut tietää innovaatiosta jo jonkin aikaa ilman, että olisi muodostanut sitä kohtaan positiivisen tai negatiivisen asenteen tai olisi omaksunut tai hylännyt sen. (Rogers 2003.)

## **Tilastokeskuksen määritelmä.**

*Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu), yrityksen käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, yrityksen käyttöön ottama uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa. Innovaation (tuotteen, prosessin, markkinointimenetelmän tai organisatorisen menetelmän) on oltava uusi kyseisen yrityksen kannalta. Innovaation kehittäjä voi olla kyseinen yritys tai muut yritykset tai organisaatiot. (Innovaatio n.d.)*

## **Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmä.**

*Innovaatio on osaamisesta syntynyt kilpailuetu, joka hyödyttää liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja hyvinvointia. Innovaatio voi olla uuden tiedon, osaamisen tai teknologian soveltaminen; uusi tuote, tekninen ratkaisu, tuotantoprosessi; uusi asiantuntijapalvelu; uusi muotoilu tai brändi; uusi*

*liiketoimintamalli, arvoketju tai -verkosto; uusi työtap, organisaatio- tai johtamismalli; uudella tavalla toteutettu julkinen palvelu. (Innovaatiot 2014.)*

Osaamiseen perustavalla kilpailuedulla tavoitellaan yrityksen parempaa kilpailukykyä ja kasvua, näiden vaikutuksia kansantalouteen ja niiden kautta hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Kilpailuetua syntyy monipuolisesta tieteen ja teknologian osaamisesta, liiketoimintamalleista, palveluratkaisuista, muotoilusta ja organisointitavoista. Innovaatiot syntyvät erilaisten osaamisten tieteen- ja toimialojen rajat ylittävinä uusina yhdistelminä. (Innovaatiot 2014.)

**Opinnäytetyössä käytettävä määritelmä.** Rogers korosti innovaation määritelmässään idean omaksumista ja työ- ja elinkeinoministeriön ja Tilastokeskuksen määritelmät olivat hyvin lähellä toisiaan. Edellä mainituista määritelmistä johdettiin määritelmä, jonka mukaan *innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote tai palvelu, jonka yksilö havaitsee uudeksi ja joka on uusi myös yrityksen kannalta.*

## **Verkkoneuvottelu**

**Videoneuvottelu.** Videoneuvottelu on reaaliaikainen kahden tai useamman toisistaan erillään sijaitsevan käyttäjän videoistunto. Videoneuvottelu voidaan rinnastaa videopuheluihin ja videochatteihin, ja useimmiten niitä käytetään kahden käyttäjän väliseen viestintään. Termiä videokonferenssi käytetään yleensä, kun puhutaan kolmen tai useamman käyttäjän välisistä tapaamisista. (Definition of videoconferencing n.d.; Cohn & Russell 2012.)

**Videoneuvottelu pankissa.** Videopankkipalveluista puhutaan silloin, kun pankin maksutapahtumia ja vaativia neuvotteluita hoidetaan pankin asiantuntijan kanssa videoyhteyden välityksellä. Videopankkipalveluita voidaan käyttää erikseen niiden käyttöä varten järjestetyissä pankin tiloissa tai videoneuvottelun avulla omalta tietokoneelta käsin. Videopankkipalvelut tarjoavat pankin asiakkaille mahdollisuuden asioida perinteisten konttoreiden aukioloaikojenkin ulkopuolella. Videoneuvottelu va-

pauttaa asiakkaan asioinnin perinteisistä sijainneista. Videoneuvottelua käytetään pankissa yleensä uusien lainojen neuvotteluun, asiantuntijoiden konsultointiin, uusien tilien avaamiseen ja pankkipalveluista tiedusteluun. (The Importance of Videoconferencing: Introduction, Components Required for a Videoconferencing System, Echo Cancellation, Standards, Impact on the General Public, and More 2012.)

OP-Pohjola-ryhmä on tiivistänyt verkkoneuvottelun toimintaperiaatteen seuraavasti:

*Verkkoneuvottelu on helppo ja paikasta riippumaton tapa hoitaa pankki- ja vakuutusasioitasi. Voit käydä esimerkiksi lainaneuvottelun tai keskustella säästämisen suunnitelmistasi verkossa. Neuvottelussa olet yhteydessä pankin asiantuntijan kanssa videokuvalla ja äänellä. Asiantuntijamme istuu pankin konttorissa ja sinä voit olla oman tietokoneesi ääressä kotona tai muussa sopivassa paikassa, jossa voit rauhassa keskustella pankki- ja vakuutusasioitasi. (Verkkoneuvottelu n.d.)*

**Opinnäytetyössä käytettävä määritelmä.** Aiemmin esitettyjen määritelmien pohjalta luotiin määritelmä, jonka mukaan *verkkoneuvottelu on reaaliaikainen kahden tai useamman käyttäjän videoistunto, jossa voidaan käsitellä pankki- ja vakuutussalaisuuden alaisia tietoja tehokkaasti sijainnista riippumatta.*

## 2.2 Asiakaskokemuksen osatekijät

Tärkeä palvelujen kehittämisen lähtökohta on asiakkaan kokema arvo. Asiakkaat haluavat valita eri tilanteissa erilaisia asiointitapoja, jolloin sama palvelu tulee voida hankkia sekä sähköisesti että henkilökohtaisesti. Palvelukehityksessä puhutaan usein monikanavamalleista. (Kuusela & Rintamäki 2002, 9.) Yksinkertaistettuna asiakkaan kokema arvo on yhtä kuin saadut hyödyt vähennettynä tehdyt uhraukset. Hyötyinä voidaan nähdä yrityksen tuottamat kokemukset, joilla helpotetaan asiakkaan elämää tai tyydytetään tämän tarpeita. Tyypillisin uhraus asiakkaalle on hinta, mutta myös menetetyn ajan merkitys on kasvanut. Nykyään halutaan uhrata vähemmän omaa aikaa, joten aikaa säästävät ratkaisut luovat lisäarvoa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 54–55.) Asiakaslähtöisyyden edellytys ja kilpailuedun luomisen lähtökohta on asiakkaan

merkityksellisiksi kokemien hyötyjen ja uhrausten tunnistaminen, sillä asiakkaan on saatava enemmän, kuin mistä hän joutuu luopumaan (Kuusela & Rintamäki 2002).

### Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Odotusten ylittäminen liittyy vahvasti asiakaskokemuksen johtamiseen. Odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri osaan – ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään asiakaskokemukseen (ks. kuvio 3).



**KUVIO 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen osat Arussyn mukaan (Kortesuo & Löytänä 2011, 60, muokattu)**

**Ydinkokemus.** Asiakaskokemuksen johtaminen lähtee liikkeelle ydinkokemuksesta. Pelkistetysti se on hyöty ja sen kautta muodostuva arvo, jonka vuoksi asiakas on valmis ostamaan tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen luominen voidaan nähdä yrityksen perustehtävän toteuttamisena. Esimerkiksi pankin perustehtävä on tarjota finanssipalveluita, kuten maksuliikennepalveluita ja luottoja. Asiakaskokemuksen johtamisella puolustetaan ydinkokemusta ja varmistetaan yrityksen kyky tuottaa se kaikissa olosuhteissa. Mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä enemmän tulee uusia innovaatioita ja palveluita, jotka voivat vaarantaa ydinkokemuksen. Ennen asiakaskokemuksen kehittämistä ja odotusten ylittämistä on pystyttävä täyttämään asiakkaan perusodotukset. (Kortesuo & Löytänä 2011, 61–62.)

**Laajennettu kokemus.** Laajennetussa kokemuksessa ollaan tilanteessa, jossa yritys laajentaa (edistää ja mahdollistaa) asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle – kokemukseen tuodaan asioita, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa yksilölle.

Kortesuo ja Löytänä (2011) mukaan edistämällä tarkoitetaan tilannetta, jossa ydinkokemukseen tuodaan elementtejä, joilla edistetään asiakaskokemuksen laajentamista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Yksi tapa tuoda elementtejä on tarjota tuotteita tai palveluita, joita yksilöt käyttävät yrityksen tuotteiden tai palveluiden lisäksi. Esimerkiksi sijoitusrahastoja tarjoava yritys voi tarjota sijoitusrahastojen lisäksi vakuutuspalveluita ja veroneuvontaa. Mahdollistaminen puolestaan onnistuu elementeillä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Esimerkiksi Apple iPodin ydinkokemus on musiikin kuunteleminen ja laajennettu kokemus on musiikkikauppa Apple iTunes. (Kortesuo & Löytänä 2011, 62–63.)

**Odotukset ylittävä asiakaskokemus.** Ylin asiakaskokemuksen johtamisen taso saavutetaan luomalla yksilön odotukset ylittävä asiakaskokemus lisäämällä odotukset ylittäviä elementtejä asiakaskokemukseen. Lisättäviä elementtejä on viisitoista:

- |                            |                             |                                |
|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| • <i>henkilökohtaisuus</i> | • <i>oikea-aikaisuus</i>    | • <i>arvo kaupan jälkeen</i>   |
| • <i>yksilöllisyys</i>     | • <i>jaettavuus</i>         | • <i>arvon näkyvyys</i>        |
| • <i>aitous</i>            | • <i>kestävyys</i>          | • <i>vetoaminen tunteisiin</i> |
| • <i>olennaisuus</i>       | • <i>selkeys</i>            | • <i>tuottavuus</i>            |
| • <i>räätälöiminen</i>     | • <i>arvo ennen kauppaa</i> | • <i>ja yllättävyys.</i>       |

Olennaisuudella suunnitellaan kokemukset vastaamaan asiakkaan ydintarpeisiin ja -toiveisiin (esimerkiksi verkkopankkipalvelu asiakkaalle, joka haluaa maksaa laskuja ajasta ja paikasta riippumatta). Räätälöinnillä tavoitellaan prosessien joustavuutta eli kokemusten sopivuutta asiakkaan tilanteeseen. Tämä edellyttää joustovaran antamista yrityksen työntekijöille. Oikea-aikaisuus tarkoittaa nopeutta ilman, että laatu kärsii. Kestävyysajattelu on trendikästä ja liittyy myös asiakaskokemuksen johtamiseen. Tavoitteena on luoda kokemuksia, jotka kestävät pidempään kuin tuotteen tai palvelun käyttäminen – esimerkiksi vakuutuslaskujen yhteydessä voidaan muistuttaa erittelyssä saaduista hyödyistä (Osuuspankin OP-bonukset). Tavoitteena on kestävä asiakaskokemus, joka vaikuttaa tulevaisuuden ostopäätöksiin ja suosituksiin. Tietojärjestelmien selkeys luo lisäarvoa, ja järjestelmillä on merkittävän suuri osuus asiakas-

kokemuksen luomisessa. Käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen ovat avainasemassa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 60–73.)

Arvo ennen ja jälkeen kaupan on sitä, että asiakkaalle tuotetaan arvoa jo ennen kauppaa, minkä seurauksena saadaan aikaan asiakaskokemus, joka mahdollistaa kauppvoja myös jatkossa. Arvon näkyvyys on ensisijaisen tärkeä, jotta asiakas tietää kokemuksensa arvon. Arvoa voidaan konkretisoida esimerkiksi vertaamalla toteutunutta arvoa lupaukseen (nopea toimitusaika ym.). Tuottavuutta ei tule unohtaa eikä ylipalvelu saa jatkua pitkään. Jokaisen kokemuksen tulee olla myös yritykselle tuottava. Kokemusten luominen kokemuksen vuoksi on joskus kuitenkin hyödyksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 60–73.)

Asiakaspalvelu on elementtinä laaja. Asiakaspalvelun ja yksilön kosketuspisteitä kutsutaan yrityksen asiakaspalvelukanaviksi. Kohtaamisia tulee eniten asiakaspalvelukeskuksissa, joissa hoidetaan keskitetysti puhelu- ja sähköpostiliikennettä. Verkkopalvelut ovat vakiinnuttaneet paikkansa asiakaspalvelukanavana perinteisten face-to-face-kohtaamisten määrän laskiessa. Uusimpia kosketuspisteitä ovat chatit ja sosiaalisen median ympäristöt. Suurin teema asiakaspalvelussa on aika ja sen rajallisuus. Yksilöt odottavat yhä nopeampia ja laadukkaampia vastauksia ja ratkaisuja pulmiinsa. Ratkaisu on monikanavainen asiakaspalvelu, jonka kaikissa kanavissa tuotetaan tavoitteen mukaisia kokemuksia. Esimerkiksi pankeissa päivittäinen maksuliikenne keskittyy verkkopalveluihin, laajemmat asiat puhelimeen ja vaativat neuvottelut kontto-reihin. Itsepalvelussa voi tulla kuitenkin ongelmia, minkä vuoksi yksilö esimerkiksi soittaa pankkiin. Kanavien toiminnassa tulee huomioida, että yksilö on voinut asioida monessa kosketuspisteessä ennen kohtaamista, ja niissä muodostuneet kokemukset vaikuttavat odotuksiin ja käyttäytymiseen. Tämä asettaa haasteita asiakaskokemuksen johtamiselle, jolloin prosesseihin ja ratkaisuihin tarvitaan joustoa. Laadukkaassa asiakaspalvelussa edellytetään sekä osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita että halua ja osaamista luoda odotukset ylittävää palvelua. Yllättävyys on eniten korostettu asiakaskokemuksen luomisessa, koska asiakas ja hänen odotuksen-

sa tulee yllättää positiivisesti jatkuvan tyytyväisyyden takaamiseksi. (Kortesus & Löytänä 2011, 73–90.)

### **Avaintekijöitä pankkien asiakaskokemuksessa**

Garg, Kumar, Rahman ja Qureshi (2012) ovat listanneet 19 pankkien asiakaskokemuksen kannalta merkittävää tekijää, joiden painoarvot määritellään aina tapauskohtaisesti pankkien tavoitteiden mukaisesti:

- asiakkaan ja pankin välinen vuorovaikutus
- muiden asiakkaiden läsnäolo palvelutilanteessa
- pankin työntekijät
- fyysinen palveluympäristö
- palvelun sopivuus
- palvelun muokattavuus
- palvelun tuottama lisäarvo
- palvelun nopeus
- ydinpalvelu
- palveluprosessi
- markkinointimix
- online-palveluiden toiminnalliset elementit
- online-palveluiden hedonistiset elementit
- online-palveluiden estetiikka
- aistinvarainen kokemus
- tunnekokemus
- tiedostettu kokemus
- käyttäytymiskokemus
- relationaalinen kokemus.

Asiakkaan ja pankin välisessä vuorovaikutuksessa tarkastellaan kaikkea sitä vuorovaikutusta, jota asiakkaalla voi olla pankin kanssa (mainokset, asiakaspalvelu, toimitilat ym.). Muiden asiakkaiden läsnäolon vaikutukset asiakaskokemukseen ovat tilansidonnaisia. Esimerkiksi urheilutapahtumassa muut asiakkaat muodostavat sosiaalisen ympäristön, mutta pankin kassapalveluissa tiskillä asioitaessa muut tiskille odottavat asiakkaat muodostavat tarkkailevan yleisön. Pankin työntekijät tarjoavat palvelun asiakkaille. Fyysisellä palveluympäristöllä tarkoitetaan kaikkea fyysistä ja silmin nähtävää, kuten toimitilojen kuntoa, tilojen toiminnallisuuksia, opasteita ja muita asioita. Palvelun sopivuus ja sen mukavuus ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä positiivi-

sen asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakas haluaa jokaisessa kosketuspisteessä helppoutta. Palvelun muokattavuus tarkoittaa palvelun muokattavuutta yksilöllisesti. Lisäarvo on kaikkea ydinpalvelun lisäksi tarjottua, mikä auttaa asiakasta muodostamaan miellyttäviä ja muistijäljen jättäviä kokemuksia. Palvelun nopeus käsittää esimerkiksi sen, kuinka nopeasti asiakkaan yhteydenottopyyntöön vastataan. Ydinpalvelu on se palvelu, jonka vuoksi pankki on tietyllä markkinalla ja jonka tarkoitus on palvella asiakkaan ensisijaista palvelun tarvetta. (Garg ym. 2012.)

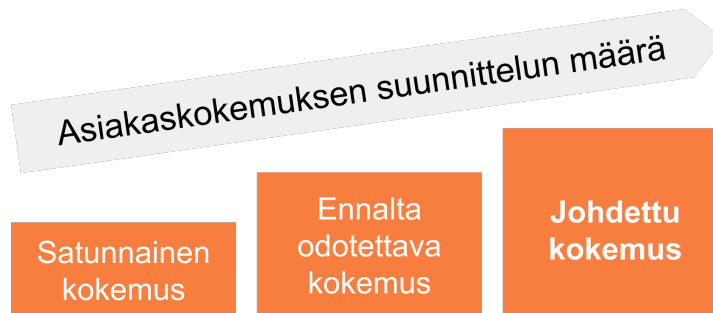
Palveluprosessilla on prosessi, jossa palvelu tuotetaan ja joka on paloitetu pienemmiksi osatehtäviksi. Markkinointimixillä tarkoitetaan pankin markkinointistrategiaa. Online-palveluiden toiminnallisilla elementeillä tarkoitetaan kaikkia pankin verkkosivuilla esiintyviä toimintoja. Online-palveluiden hedonistiset elementit liittyvät asiakkaan palvelusta saatuun nautintoon. Online-palveluiden estetiikka vaikuttaa asiakkaan muodostamaan kuvaan palvelun laadusta, ja siihen voidaan vaikuttaa visuaalisin keinoin. Aistinvaraiseen kokemukseen vaikuttavat kaikki viisi aistia (näkö-, kuulo-, tunto-, maku-, haju-). Tunnekokemuksessa on kyse tunteiden vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Tietoinen kokemus on erotettu tunnekokemuksesta. Käyttäytymiskokemus liittyy fyysiseen kokemukseen, vuorovaikutukseen ja asiakkaan elämäntapaan. Relationaalisessa kokemuksessa on kyse siitä, että sosiaalinen konteksti vaikuttaa asiakkaan kokemuksiin. (Garg ym. 2012.)

## 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemukset voidaan luokitella kolmeen eri tasoon sen perusteella, kuinka johdettu asiakaskokemukset ovat (ks. kuvio 4). Satunnainen kokemus vaihtelee voimakkaasti ääripäästä toiseen ja niiden välillä riippuen siitä, milloin ja missä kohtaaminen tapahtuu ja ketkä osallistuvat siihen. Ennalta odotettava kokemus eroaa satunnaisesta kokemuksesta siinä, että se on suunniteltu, sisältää joka kohtaamisessa tietyt elementit ja ei ole sidoksissa aikaan tai paikkaan. Johdettu kokemus on eniten suunniteltu asiakaskokemuksen johtamisen taso, jossa suuri osa kohtaamisten elementeistä on suunniteltu ja pyritty vakioimaan laadukkaan asiakaskokemuksen ta-



kaamiseksi. Johdettu kokemus ei ole riippuvainen ajasta tai paikasta ja se tuottaa eniten arvoa asiakkaalle. Johdettu kokemus edellyttää asiakaskokemuksen tavoitteiden määrittelyä ja systemaattista johtamista.



**KUVIO 4. Asiakaskokemuksen johtamisen tasot (Kortesuo & Löytänä 2011, 51, muokattu)**

Arvon tuottaminen asiakkaalle on usein pitkällisen suunnittelun tulos, ja joskus se voi olla myös pieniä asiakkaan odotukset ylittäviä tekoja. (Kortesuo & Löytänä 2011, 50–54.)

### **Asiakaskokemuksen jatkuva johtaminen**

Asiakaskokemuksen johtaminen koostuu kuudesta osa-alueesta: johtaminen, jatkuva ylläpito, organisointi, mittaaminen, kehittäminen ja uudistaminen (ks. kuvio 5). Ensin yrityksen tulee määritellä oma asiakaskokemustavoite, joka kuvaa, millaisia kokemuksia yritys haluaa luoda asiakkaalleen. Kyseessä on yrityksen sisäinen tavoite, jota voi parhaimmillaan hyödyntää brändin viestinä. Hyvä asiakaskokemustavoite vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?; Mitä todellista hyötyä meistä on asiakkaillemme?; Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme?; Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme? Yrityksen tulee tuottaa erilaisia palveluita, joiden tavoitteena on differoida eli erilaistaa palvelua ja tuottaa sitä kautta uudenlaista lisäarvoa yksilölle. (Kortesuo & Löytänä 2011, 16–17, 167–168.)



**KUVIO 5. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat Arussyn mukaan (Kortesuo & Löytänä 2011, 167, muokattu)**

Kuviossa 6 on esitetty esimerkkejä yrityksen tavoitteista. Valkoisella pohjalla esitetyt tavoitteet kuvaavat tilaa, josta halutaan kehittyä kohti parempaa, oranssilla pohjalla esitetyt kuvaavat tilaa, jotka kuuluvat asiakaskeskeisen yrityksen tavoitteisiin. Yrityksen tulee viedä asiakaskokemustavoitteensa eteenpäin ja kehittää kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia, jolla tavoite viedään konkreettisesti kaikkiin eri kosketuspisteisiin.



**KUVIO 6. Esimerkki asiakaskokemusjohtamisen tavoitteista (Kortesuo & Löytänä 2011, muokattu)**

Asiakaskokemusstrategiassa määritellään, millaisia kokemuksia pyritään tuottamaan asiakkaille ja miten se tehdään. Strategian luominen edellyttää asiakkaan asettamista liiketoiminnan keskiöön. (Kortesuo & Löytänä 2011, 19, 169–170.)

Seuraavassa vaiheessa asiakaskokemusta johdetaan organisoimalla henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Keskeistä organisoinnissa ovat rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, kompensatiot, kannustepalkkiot sekä johdon osallistuminen. Yrityksen tulee järjestää omat toimintonsa luomaan lisäarvoa. Koko henkilöstön tulee sisäistää asiakaskokemuksen merkitys, koska jokaisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta ja maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. Palveluiden hintakilpailu vähenee, kun liiketoiminnasta saadaan uniikki, koska asiakas ei voi tehdä silloin hintavertailua. (Kortesuo & Löytänä 2011, 16, 19, 170–175.)

Mittaaminen on olennainen osa organisointia ja johtamista. Henkilöstön luomia asiakaskokemuksia täytyy mitata, jotta päästään kestävään kehitykseen. Tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia syntyy silloin, kun niistä myös palkitaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 170–175.)



**KUVIO 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Kortesuo & Löytänä 2011, 188, muokattu)**

Kuviossa 7 on esitetty muutamia tapoja, joita käytetään asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektrissä asiakkaalta saatu spontaani pa-

laute luokitellaan passiiviseksi mittaustavaksi ja mitä oikeammalle spektrissä edetään, sitä aktiivisemmasta mittaustavasta on kysymys. Jatkuvat palautekyselyt kaikissa asiakkaan kosketuspisteissä on aktiivisin tapa mitata asiakaskokemusta. Opinnäytetyössä keskitytään vahvasti mittaamiseen.

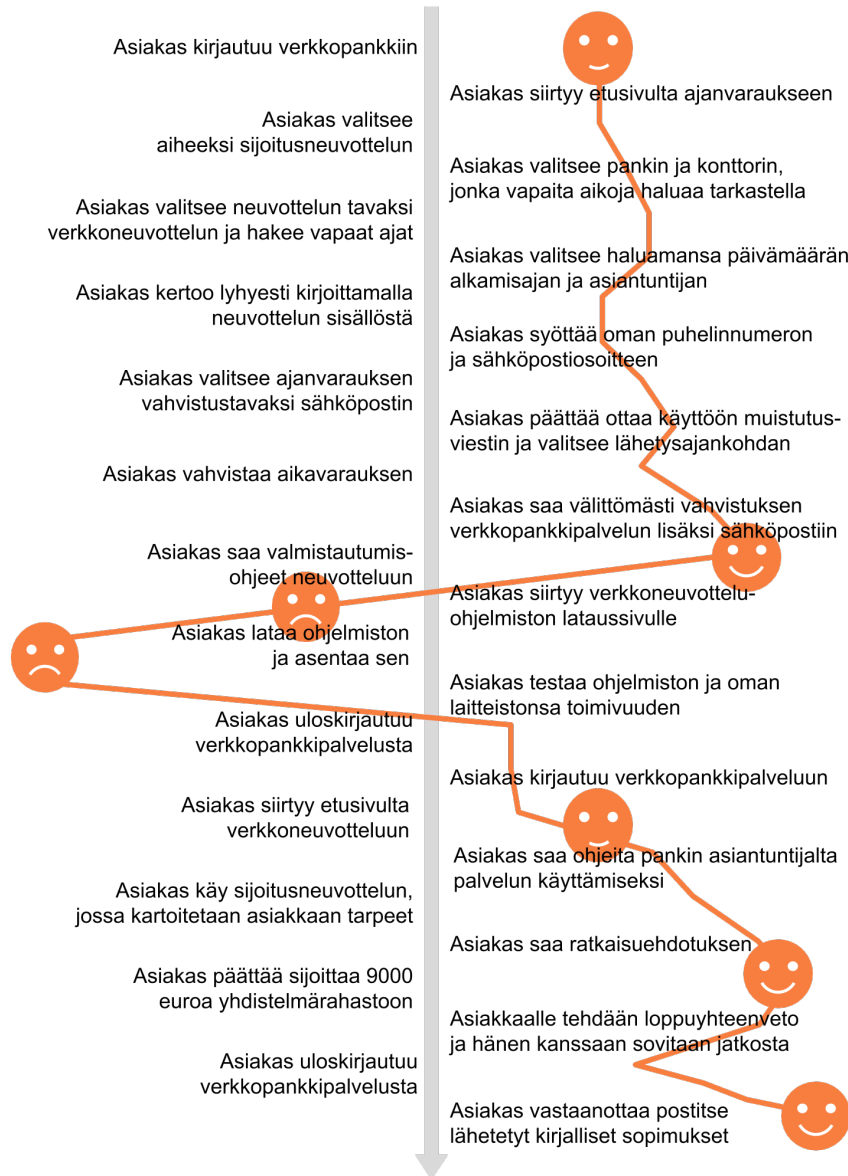
Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa, ja siksi tavoitteiden uudelleenmäärittely on olennainen osa johtamista. Yritys ei voi jäädä laakereilleen lepäämään, koska kilpailijat muuttavat markkinapositioneja. Lisäksi asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja jakelukanavissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti. Kehittyvä teknologia muuttaa asiakkaiden toimintatapoja. Uudelleenmäärittelyssä palataan samoihin jo ensimmäisessä vaiheessa esitettyihin kysymyksiin. (Kortesuo & Löytänä 2011, 178–179.)

### **Kosketuspistepolku**

Kosketuspistepolulla, *customer experience journey map*, voidaan kuvata, millaisia asiakaskokemuksia yksilölle muodostuu eri kosketuspisteissä eli kohtaamisissa. Neutraali kohtaaminen ei maistu millekään eikä jää juuri mieleen. Kokemus on positiivinen, kun kohtaaminen on ollut toimiva, nautinnollinen, hyödyllinen ja odotukset ylittävä. Päinvastaista kokemusta kutsutaan pettymykseksi. Kosketuspistepolku on konkreettinen keino hahmottaa kohtaamisia ja niiden vaikutuksia. Polussa kuvataan kaikki kosketuspisteet, jotka kuuluvat johonkin liiketoiminnan prosessiin. Polkua tarkasteltaessa voidaan havaita myös pisteitä, joita ei ole mutta joita olisi syytä luoda. (Kortesuo & Löytänä 2011.)

Daniel Kahnemanin kehittämän *peak-end rule* -teorian mukaan asiakaskokemus muodostetaan valtaosin kohtaamisen huippukohdan ja lopun perusteella. Huippukohta on kokemuksen positiivinen tai negatiivinen huippu. Kosketuspistepolkujen kehityksessä tulee kiinnittää huomiota erityisesti kohtaamisen positiivisten huippukohtien ja positiivisen lopun luomiseen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 117–118.) Kuvion 8 kosketuspistepolun kuvitteellisessa esimerkissä sijoitusasiakas suhtautuu verkko-neuvotteluprosessiin positiivisesti, kunnes kohtaa ongelmia verkkoneuvotteluohjelmiston asennuksen yhteydessä (negatiivinen huippukohta). Asiakas kuitenkin saa oh-

jelman asennettua soitettuaan pankin asiakaspalveluun, ja hänen suhtautumisensa paranee melkein samalle tasolle kuin ennen ongelmaa. Asiakas yllättyy positiivisesti saamastaan sijoitusneuvonnasta ja kirjallisten sopimusten nopeasta toimituksesta (positiivinen loppu).



**KUVIO 8. Esimerkki verkkoneuvotteluprosessin kosketuspistepolusta (Kortesuo ja Löytänä 2011, muokattu)**

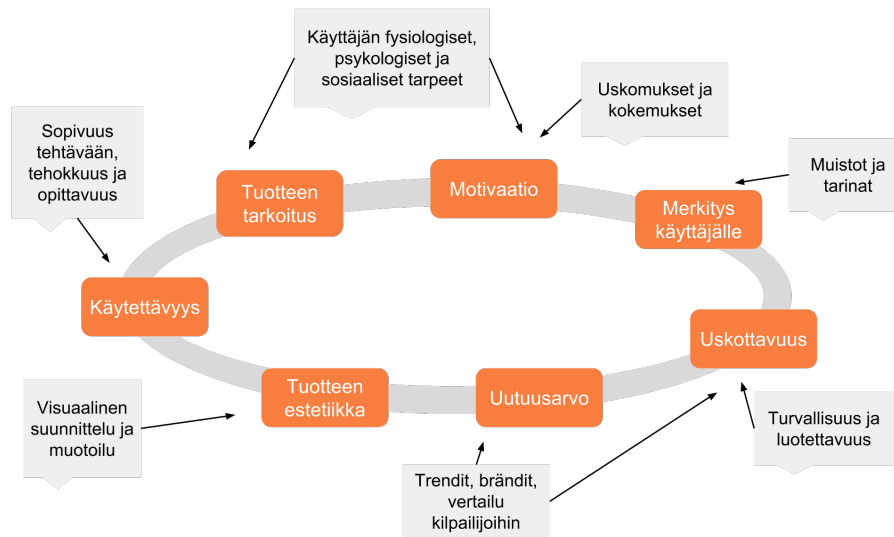
Esimerkissä asiakaskokemus kehittyi nousujohteisesti, ja asiakas todennäköisesti suosittelee yritystä ystävilleen. Mikäli tilanne olisi ollut niin, että verkkoneuvotteluohjelmiston asennus olisi sujunut moitteetta (positiivinen huippukohta) ja saatu si-

joitusneuvonta sekä kirjallisten sopimusten toimitusaika olisi ollut ala-arvoista (negatiivinen loppu), asiakas olisi pettynyt ja jakanut pettymyksensä ystävilleen.

Kosketuspistepolun kehittäminen on palvelumuotoilua, jossa muotoilun menetelmät tuodaan osaksi luotavan kokemuksen kehittämistä. Palvelumuotoilun tavoite on uudistaa asiakaskokemusta asiakkaan käyttökokemuksen kautta. Palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä ja pyrkii havaitsemaan tiedostamattomia tarpeita. (Kortesuo & Löytänä 2011, 118–119.)

### **Käyttäjäkokemus**

Käytettävyytystutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tunteiden vaikutuksesta käyttötilanteeseen ja tunteista, joita palvelu aiheuttaa. Negatiiviset tunteet ja uskomukset heikentävät kykyä sietää palvelun ongelmia. Positiiviset tunteet puolestaan tarkoittavat viitseliäisyyttä ja sinnikkyyttä yrittää uudelleen ongelmista huolimatta. (Kuoppala, Parkkinen, Sinkkonen & Vastamäki 2006.) Käyttäjäkokemukselle on olemassa useita määritelmiä, mutta yksinkertaisesti sillä tarkoitetaan usein käytettävyyttä. Käyttökokemus koostuu kaikista tekijöistä, jotka vaikuttavat käyttäjän ja yrityksen suhteisiin silloin, kun ollaan vuorovaikutuksessa palvelun välityksellä. Kaikki aikaisemmat mielikuvat yrityksen brändistä ja aikaisemmista käyttökokemuksista vaikuttavat palvelusta syntyvään mielikuvaan asetettuina odotuksina ja oletuksina. Käyttäjäkokemus on rinnakkais- ja alakäsite asiakaskokemukselle. (Kuoppala ym. 2006, 248–249.)



**KUVIO 9. Käyttäjäkokeemuksen osatekijöitä, käytettävyys vaikuttava osatekijä (Kuoppala ym. 2006, 249, muokattu)**

Käyttäjäkokeuksessa ja asiakaskokeuksessa on paljon samankaltaisia osatekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan yrityksestä saaman kokonaiskuvan muodostamiseen. Käyttäjäkokeemus liittyy vahvasti uuden palvelun, kuten verkkoneuvottelun, lanseeraamiseen, ja se otettiin mukaan opinnäytetyöhön.

Negatiivisten tunteiden välttäminen nähdään helpompana kuin positiivisten herättäminen. Perinteisessä käytettävyystutkimuksessa käytettävyyden arvioinnin menetelmät on luotu, jotta niiden avulla voidaan tunnistaa palvelussa asiat, jotka todennäköisesti haittaavat palvelun käyttöä. Positiiviset tunteet jäävät siten herkästi tarkastelematta. Käyttäjätutkimuksessa keskitytään enemmän siihen, mistä ihmiset pitävät ja eivät pidä nykyisissä palveluissa tai tuotteissa. Käyttäjäkeskeistä tuotekehitystä tulisi käyttää siten, että käyttäjän tunteet ja käyttöliittymän parhaat puolet tulevat palvelun arvioinnissa esille. Muuten positiivisia reaktioita herättävät ominaisuudet voivat tulla sivuutetuiksi negatiivisia tunteita vältettäessä. Uuden verkkopalvelun suunnittelussa tulisi esimerkiksi selvittää, mistä palvelun nykyiset käyttäjät pitävät ja mitä toiminnallisuuksia ja piirteitä tulisi ottaa osaksi uutta sivustoa. Käyttäjän elämys katkeaa saman tien, mikäli käyttäjä ei osaa käyttää palvelua tai jos se ei pysty

vastaamaan käyttäjän ensisijaisiin odotuksiin, osaamiseen tai tarpeisiin. (Kuoppala ym. 2006, 260.)

Käyttäjäkokemus on jaettu pienempiin osiin, kuten käytettävyyteen, koska käyttäjäkokemus on käsitteenä melko abstrakti. Itse käyttäjäkokemus on joukko tunteita, joista osa tiedostetaan ja koetaan vahvasti, kun taas osa vaikuttaa varovaisemmin ja voi jäädä tiedostamatta. Kokemus riippuu palvelusta; sen käyttäjästä, johon vaikuttavat persoonallisuus, aiemmat kokemukset; ja käyttöympäristöstä, johon vaikuttavat aikarajoitteet sekä fyysinen ja sosiaalinen tila. Palvelun synnyttämät reaktiot käyttäjässä liittyvät palvelun käyttökaareen eli palvelun elinkaaren osuuteen, jonka kanssa käyttäjä on vuorovaikutuksessa. Tunteet ovat osa kaikkia kokemuksen vaiheita. (Kuoppala ym. 2006, 260–262.)

Käyttäjäkokemukseen liittyvät palveluominaisuudet on jaettu neljään ryhmään: substanssiin, vetovoimaan, käytettävyyteen ja uskottavuuteen. Palvelun substanssi ymmärretään palvelun tarkoituksena käyttäjälle, sen sisältönä ja toiminnallisuutena eli kokonaisuudessaan käyttäjän kokemana käyttöarvona. Palvelun vetovoimassa on kyse palvelun brändistä ja näyttöarvosta. Siihen liittyvät ulkoasu ja estetiikka, mielikuvat ja tunteet, trendikkyys sekä palvelun uutuus tai tuttuus. Palvelun käytettävyyttä sisällään käytön sujuvuuden ja virheettömyyden, helppokäyttöisyyden, tehokkuuden, miellyttävyyden, löydettävyyden ja esteettömyyden. Palvelun uskottavuus muodostuu ulkoasun, laadun, luotettavuuden ja toimintavarmuuden sekä imagon mukaan. (Kuoppala ym. 2006, 260–262.) Neljän ryhmän jaossa monet ryhmän sisäiset asiat verkottuvat toisen ryhmän alle lueteltuihin muuttujiin, ja muutos pelkästään yhdessä muuttujassa vaikuttaa ketjureaktion tavoin moniin muihin muuttujiin – aivan kuten asiakaskokemuksessakin.

Huonosti suunnitellusta palvelusta seuraa turhautumista ja ajan tuhlautumista. Tavallisen käyttäjän on vaikea ulkoistaa epäonnistumistaan, ja syitä aletaankin pian etsiä itsestä ja omasta toiminnasta. (Kuoppala ym. 2006, 272.) Kortesuon ja Löytänän (2011, 43–44) mukaan asiakaskokemuksen kautta asiakas rakentaa yhä enenevissä



määrin omaa identiteettiään, ja kukaan ei varmastikaan halua identiteettiään romutettavan.

## 2.4 Innovaation diffuusioteoria

Uuden innovaation kohdatessaan yksilö tyypillisesti haluaa vastauksen seuraaviin kysymyksiin: Mikä tässä tapauksessa on innovaatio? Kuinka innovaatio toimii? Miksi innovaatio on luotu ja miksi se toimii? Mitkä ovat innovaation seuraukset? Mitä etuja ja haittoja siitä on minun tilanteessani? (Rogers 2003.)

Yksilön havaitsemat innovaation ominaisuudet voidaan jakaa viiteen ominaisuuteen, jotka selittävät yksilöiden innovaation omaksumisen eri tasoja: suhteellinen etu, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus ja havaittavuus. Suhteellista etua määritettäessä arvioidaan innovaation paremmuutta sen syrjäyttämään ideaan. Mitä suuremmaksi suhteellinen etu havaitaan, sitä nopeammin innovaatio tulee yksilön omaksumaksi. Yhteensopivuudessa arvioidaan innovaation yhteensopivuutta olemassa oleviin arvoihin, aiempiin kokemuksiin ja potentiaalisten omaksujien tarpeisiin. Arvoihin ja normeihin sopimaton idea tulee omaksutuksi hitaasti, koska se vaatii arvoilmapiirin muuttumista. Monimutkaisuutta arvioitaessa kiinnitetään huomiota havaittuun vaikeuteen ymmärtää ja käyttää innovaatiota. Yksinkertaiset ideat omakсутaan huomattavasti nopeammin kuin ideat, jotka edellyttävät yksilöltä uusien taitojen oppimista. Kokeiltavuus liittyy siihen, kuinka innovaatiota voidaan kokeilla rajoitetusti ennen varsinaista käyttöönottoa. Kokeiltu innovaatio on yksilölle helpompi ymmärtää ja omaksua. Havaittavuudella tarkoitetaan innovaatiosta seuranneiden tulosten näkyvyyttä muille yksilöille. Mitä helpommin tulokset ovat havaittavissa, sitä nopeammin innovaatio on omaksuttavissa. Yleisesti innovaatiot, joiden suhteellinen etu, yhteensopivuus, kokeiltavuus ja havaittavuus on suuri ja monimutkaisuus vähäinen, tulevat muita innovaatioita nopeammin omaksutuiksi. (Rogers 2003.)

Diffuusio on prosessi, jossa sosiaalisen systeemin jäsenet viestivät keskenään innovaatiosta tiettyjä kanavia käyttämällä tietyssä aikaikkunassa. Viestintä puolestaan on

prosessi, jossa sosiaalisen systeemin jäsenet luovat ja jakavat tietoa toistensa kanssa saavuttaakseen yhteisen ymmärryksen. Määritelmä tarkoittaa, että viestinnässä on kyse kahden tai useamman yksilön tiedonvaihdesta tavoitteenaan lähentää tai loitontaa ajatuksiaan innovaatiosta. Esimerkkitalanteessa asiakas voi kääntyä pankin asiantuntijan (muutosagentti) puoleen tietyssä ongelmassa ja innovaatiota voidaan suositella ratkaisuksi siihen. Diffuusiossa viestintä liittyy erityisesti uuteen ideaan, johon liittyy tiedon lisäksi epätietoisuutta. Teknologinen innovaatio sisältää paljon tietoa ja siksi pienentää epätietoisuutta syy-seuraus-suhteisiin liittyvissä ongelmissa. Diffuusio on eräänlainen sosiaalinen muutos. Sosiaalisesta muutoksesta puhutaan silloin, kun uusi idea keksitään, levitetään ja omaksutaan tai hylätään, ja kun lopputuloksena on tiettyjä seurauksia. Seuraukset voivat johtua myös muutoksista esimerkiksi poliittisessa ympäristössä tai luonnonympäristössä. Diffuusio voidaan ymmärtää sekä innovaation spontaanina ja suunnittelemattomana levittämisenä että johdettuna ja suunniteltuna innovaation levittämisenä. (Rogers 2003.) Innovaation diffuusiioon vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 10.



**KUVIO 10. Innovaation diffuusion osatekijät (Rogers 2003)**

Rogers (2003) on jakanut diffuusion innovaatioteorian viestintäkanavat massamediakanaviin ja henkilösuhdekanaviin. Internetissä tapahtuvan vuorovaikutuksellisen viestinnän rooli on kasvanut molemmissa kanavissa. Massamediakanavat (radio, tv, sanomalehdet) on tarkoitettu nopeaan ja laajapeittoiseen innovaation levittämiseen. Henkilösuhdekanavissa (face-to-face, sosiaalinen media) tavoitellaan yksilön uuden idean tehokkaampaa hyväksymistä. Tehokkuus henkilösuhteissa perustuu tyypillisesti yksilöiden yhteiseen sosioekonomiseen asemaan, koulutukseen ja muihin merkittäviin tekijöihin, jotka lähentävät yksilöitä ja tekee yksilöistä toisilleen uskottavampia.

Yksi suurimmista innovaation diffuusion hidasteista on yksilöiden suuri heterogeenisyys. Esimerkiksi pankin asiantuntijalla (muutosagentti) on merkittävästi suurempi tietämys innovaatiosta asiakkaaseen verrattuna. Tutkimusten mukaan yksilön sosio-ekonominen asema ja koulutus vaikuttavat paljon innovaation omaksumiseen. (Rogers 2003.)

Rogersin (2003) mukaan diffuusion kolmas elementti on aikaikkuna, jossa arvioidaan:

- kuinka kauan yksilöllä kestää omaksua tai hylätä innovaatio sen, jälkeen kun yksilö on ensimmäisen kerran tutustunut innovaatioon,
- yksilön innovatiivisuutta ja innovaation omaksumisen nopeutta muihin verrattuna ja sitä,
- kuinka moni sosiaalisen systeemin jäsen on omaksunut innovaation.

Neljäs ja viimeinen diffuusion elementti on sosiaalinen systeemi. Rogers (2003) on määritellyt sosiaalisen systeemin ryhmäksi, joka koostuu toisiinsa yhteydessä olevista yksiköistä, jotka ovat sitoutuneet ratkaisemaan yhteisen ongelman. Yksikkö voi olla yksilö, ryhmä tai organisaatio. Diffuusiota tutkittaessa sosiaalisesti systeemiksi voidaan määritellä esimerkiksi kaikki Suomen kuluttajat. Diffuusio tapahtuu sosiaalisissa systeemeissä, jonka rakenne vaikuttaa diffuusioon monin tavoin. (Rogers 2003.)

### **Innovaation seuraukset**

Seuraukset ovat muutoksia, jotka tapahtuvat yksilölle tai sosiaaliselle systeemille innovaation omaksumisen tai hylkäämisen lopputuloksena. Diffuusiotutkimuksessa seurauksia ei ole tutkittu riittävästi innovaation omaksumisen liiallisen korostuksen ja yltiöpositiivisen seurauksiin suhtautumisen, tavallisten kyselytutkimusmenetelmien riittämättömyyden ja seurausten mitattavuuden vuoksi. (Rogers 2003.)

Seuraukset on luokiteltu seuraavalla tavalla (Rogers 2003):

- halutut ja ei-halutut seuraukset
- suorat ja epäsuorat seuraukset
- odotetut ja odottamattomat seuraukset.

Innovaation tarkoituksenmukaiset vaikutukset yksilölle tai sosiaaliselle systeemille ovat haluttuja seurauksia, epätarkoituksenmukaiset vaikutukset ei-haluttuja. Monet innovaatiot aiheuttavat molempia seurauksia, ja on virheellistä olettaa haluttujen seurausten olevan mahdollista saavuttaa ilman ei-haluttuja seurauksia. Suorat seuraukset ovat muutoksia yksilön tai sosiaalisen systeemin välittömässä suhtautumisessa innovaatiota kohtaan. Epäsuorat seuraukset ovat muutoksia yksilössä tai sosiaalisessa systeemissä, jotka ovat seurausta suorista seurauksista. Odotetut seuraukset ovat muutoksia, jotka johtuvat yksilön tai sosiaalisen systeemin innovaation tunnistamisesta ja tavoittelusta. Odottamattomat seuraukset ovat innovaatiosta seurautuvia muutoksia, joita sosiaalisen systeemin jäsenet eivät tunnista. (Rogers 2003.)

Innovaation diffuusio -ohjelman päämäärä on kasvattaa hyvän määrää sosiaalisessa systeemissä. Hyvän jakautuminen tasa-arvoisesti sosiaalisen systeemin jäsenten kesken kuitenkin vaihtelee. Diffuusion seurauksena sosioekonominen kuilu usein kasvaa aikaisin innovaatioita omaksuvien ja myöhemmin innovaatioita omaksuvien välillä. Innovaation diffuusion seurauksena myös taloudellinen eriarvoisuus usein kasvaa, koska aikaiset omaksijat ovat usein varakkaampia ja hyötyvät eniten innovaatiosta suhteessa muihin yksilöihin. Mitä eriarvoisempi sosiaalinen systeemi on, sitä enemmän eri yksilöiden väliset erot kasvavat. Digitaalinen kuilu vallitsee yksilöiden välillä, joilla on mahdollisuus käyttää internetiä ja joilla ei ole mahdollisuutta käyttää internetiä. Digitaalista kuilua on pyritty kaventamaan julkisia tietokoneita ja nettikahvilaita lisäämällä. (Rogers 2003.)

## 2.5 Teorettinen viitekehys

Olemassa olevat odotukset, opitut käyttäytymismallit ja mielikuvat ovat kriteereitä, joita asiakkaat eli yksilöt käyttävät alusta alkaen tulkitessaan kokemuksiaan. Hyvä asiakaskokemus ottaa selvästi huomioon nämä tekijät ja ylittää ne tarvittaessa. (Watkinson 2012.) Kortesuon ja Löytänän (2011, 15) mukaan asiakaspalvelu ja myynti ovat toimintoja, joilla on eniten yksittäisiä kohtaamisia yksilöiden kanssa. Asiakaspal-

velun ja myynnin mahdollisuuksiin luoda odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia vaikuttavat kuitenkin kaikki muut yrityksen toiminnot kokonaisuutena.



**KUVIO 11. Teoreettinen viitekehys**

Kirjassaan *Who Cares Wins* David Jones kertoo olevansa sitä mieltä, että ”brändit tulevat määritellyiksi sen mukaan mitä kuluttajat sanovat toisilleen niistä, ei sen mukaan mitä brändi sanoo itsestään kuluttajille”. (Watkinson 2012.) Lisäksi Kortesus ja Löytänä (2011) lainaavat vanhaa markkinoinnin sanontaa ”hyvästä kokemuksesta kerrotaan yhdelle ja huonosta kymmenelle”. Sosiaalisen median ansiosta määrät ovat kasvaneet räjähdysmäisesti – sekä hyvät että huonot kokemukset leviävät salamannopeasti ja maailmanlaajuisesti. Systemaattisella asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa asiaan varmistamalla negatiivisten tilanteiden hoitaminen siten, että asiakkaalle jää huonojen kokemusten sijasta hyviä kokemuksia muille jaettavaksi. (Mts. 31–32.)

Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 11. Asiakkaan sijasta käytetään sanaa yksilö, koska yksilö muodostaa asiakaskokemuksen jo paljon ennen varsinaiseksi asiakkaaksi ryhtymistään ja voi jakaa tämän asiakaskokemuksensa vaikkapa sosiaalisessa mediassa. Vaikkei yksilö päätyisi yrityksen asiakkaaksi, hän on voinut tehdä vertailun yrityksen ja sen kilpailijoiden välillä, nähdä mainoksen, kuulla kokemuksia muilta, olla yhteydessä yrityksen myyjään tai asiakastukeen, testata tuotteita ja palveluita ja paljon muuta. Siksi pelkän jo olemassa olevan asiakkaan asiakaskokemuksesta puhuminen olisi virheellistä. Yksilön muodostamaan asiakaskokemukseen vaikuttavat yksilön omien henkilökohtaisten ominaisuuksien (asenteet, odotukset ja sosioekonominen asema) lisäksi sosiaalinen systeemi, jonka muut yksilöt muodostavat. Yrityksen ja sen kilpailijoiden kaikki toiminta vaikuttavat yksilön asenteisiin ja odotuksiin ja siihen, kuinka yksilö suhtautuu yritysten tuomiin innovaatioihin markkinoilla. Muiden yksilöiden kokemukset vaikuttavat myös yksilön asenteisiin ja odotuksiin.

Tom Magliozzin mukaan onnellisuus on yhtä kuin todellisuus vähennettynä odotuksilla (Watkinson 2012). Tämä pätee erinomaisesti asiakaskokemukseen.

## **3 Tutkimusprosessi**

### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkittava ilmiö tunnettiin ennestään, joten sitä oli mahdollista tutkia kvantitatiivisin keinoin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi tutkimusongelman ratkaisemiseen tehokkaasti, koska sähköisellä kyselylomakkeella oli mahdollista kerätä nopeassa ajassa merkittävän suuri määrä vastauksia.

Kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, joka etenee vaiheittain. Kvantitatiivinen tutkimus on helppo tutkimuksen muoto, mikäli noudattaa tieteellisen tutkimuksen sääntöjä ongelman määrittelyssä, kysymysten laadinnassa, tiedonkeruussa ja tietojen analysoinnissa. Tiedonkeruumenetelmätkin ovat helppoja, ja suurin osa työtä on tehty siinä vaiheessa, kun aineiston kerääminen on valmis. Aineiston käsitte-

ly tapahtuu tilastotieteellisten analyysien mukaan, ja analyysit tehdään tarkkojen sääntöjen mukaan. Koska tutkimuksessa halutaan saada vastaus tutkimusongelmaan, tulee selvittää, mitä tietoa siihen vaaditaan, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. Jokainen vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen, ja esimerkiksi tiedonkeruumenetelmä määrittelee kyselyssä käytettävät kysymykset. (Kananen 2011, 20–21.)

Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tehdä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista, käsitteiden määritteleminen, aineistonkeruusuunnitelma, kohderyhmän valinta, aineiston tilastollinen käsittely ja lopuksi päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Aihe rajattiin erottelemalla ilmiöstä perinteisen muuttuja-ajattelun mukaisesti alue, josta oltiin kiinnostuneita ja jota haluttiin selittää (riippuva muuttuja). Sen jälkeen nimettiin riippumattomat muuttujat, joiden vaikutuksia riippuviin muuttujiin haluttiin selittää. Kolmanneksi nimettiin väliin tulevat muuttujat (ikä, sukupuoli), jotka eivät olleet opinnäytetyön ensisijaisia tutkimuksen kohteita. Kun aiheeseen liittyy aiempia tutkimuksia ja siitä on luotu teoriaa, voi muuttuja-asetelmille löytyä esimerkkejä erilaisista käsitteellisistä mallikuvauksista. (Hirsjärvi ym. 2009, 86–87.)

Survey-tutkimuksessa kerättiin tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tutkimustyyppille ominaisesti tietystä ihmisjoukosta poimittiin otos yksilöitä, kerättiin aineisto jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa käyttämällä sähköistä kyselylomaketta, ja aineiston avulla kuvailtiin ja selitettiin ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.)

Otantamenetelmällä tarkoitetaan ohjeistoa, jonka mukaan perusjoukosta poimitaan alkioita siten, että valittu otos edustaa mahdollisimman tarkasti perusjoukkoa eli kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa ja josta tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä. Otantamenetelmän valinta on aina tapauskohtaista. Tutkijalla tulee olla tieto perusjoukon rakenteesta ja otantamenetelmien kriteereistä, jotta hän voi luoda toimivan ja luotettavan yhteyden otoksen ja perusjoukon välille. (Kananen 2011, 65, 68.)

Opinnäytetyössä käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Perusjoukosta otettu otos oli näyte, koska otosta ei tehty otantamenetelmien mukaisesti. Näytteeseen valittiin havaintoyksiköt harkinnan mukaan. Valinta ei perustunut tilastoihin, mutta valittujen havaintoyksiköiden uskottiin edustavan parhaiten perusjoukkoa. Harkinnanvaraista otantaa käytetään muun muassa silloin, kun halutaan saada ilmiöstä ideoita eikä olla niin kiinnostuneita yleistysten tekemisestä. (Kananen 2011, 65, 69.) Opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus tehdä yleistystä, joka edustaisi kaikkia suomalaisia pankki- ja vakuutuspalveluiden käyttäjiä. Tutkimuksessa haluttiin tutkia vain yhden pankin tietyn asiakasryhmän asiakaskokemusta, koska valittu asiakasryhmä koettiin hyvin potentiaaliseksi verkkoneuvottelupalvelun kohderyhmäksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tulokseksi yksilöityyn kohderyhmään yleistettäviä päätelmiä, jotka koskevat tutkittavaa ilmiötä. Ennen aineistonkeruuta tutkija määrittelee perusjoukon ja poimii tästä joukosta edustavan otoksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 181.) Perusjoukko koostui Keski-Suomen Osuuspankin vastuutetuista asiakkaista, joilla oli oma henkilökohtainen yhteyshenkilö. Valittu näyte edusti myös asiakasryhmää, jota haluttiin aktivoida käyttämään uutta verkkoneuvottelupalvelua. Näytteeseen valittiin asiakkaat, jotka täyttivät seuraavat valintakriteerit:

- Asiakas on iältään 23–49-vuotias.
- Asiakkaalle on määriteltä henkilökohtainen yhteyshenkilö.
- Asiakkaalla on käytössään verkkopalvelu.
- Asiakas ei ole kieltänyt sähköpostimarkkinointia.
- Asiakkaan liikevaihto ylittää 20 000 euroa.
- Asiakkaan sijoitusvarallisuus ylittää 10 000 euroa.

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Aineisto kerättiin Keski-Suomen Osuuspankin asiakkailta sähköpostikyselynä. Tutkimuksessa selvitettiin, millainen asiakkaiden asiakaskokemus Keski-Suomen Osuuspankista on ja miten uusi verkkoneuvottelupalvelu vaikuttaa asiakaskokemukseen. Aineistonkeruuvälineenä käytettiin Webropol 2.0 -ohjelmalla laadittua sähköistä ky-



selylomaketta (ks. liite 3). Kyselyssä käytettiin pääasiassa strukturoituja kysymyksiä ja vain vähän avoimia kysymyksiä, joilla haluttiin saada perusteluja muutamien strukturoitujen kysymysten vastauksiin. Kyselylomake jaettiin karkeasti kolmeen osaluokkaan: taustatietoihin, asiakaskokemukseen ja verkkoneuvotteluun. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikäryhmä, postinumeroalue, koulutustausta ja ammattiryhmä. Lisäksi vastaajalta kysyttiin, mitä pankin asiointikanavia hän käyttää eniten, onko hän keskittänyt pankki- ja vakuutusasiointinsa OP-Pohjola-ryhmään ja onko hän pankin omistajajäsen. Taustatiedoissa selvitettiin myös vastaajan sijoituskokemusta. Vastaajalta kysyttiin sijoitusvarallisuuden kokoa, riskinsietokykyä, sijoituskokemuksen tasoa, kokemuksia eri sijoitusinstrumenteista ja aktiivisuutta sijoittajana. Vastaajaa pyydettiin myös kuvaamaan itseään sijoituspäätösten tekijänä.

Asiakaskokemuksen määritelmä avattiin vastaajalle, ennen kuin vastaajaa pyydettiin arvioimaan asiakaskokemuksensa Keski-Suomen Osuuspankista ja kertomaan todennäköisyydestä suositella Keski-Suomen Osuuspankkia ystävälleen. Myös verkkoneuvottelu määriteltiin vastaajalle, ennen kuin siirryttiin verkkoneuvottelua koskeviin kysymyksiin. Vastaajalta kysyttiin, onko hänellä aiempaa kokemusta videopuheluista, edellyttääkö verkkoneuvottelu laitteiden tai osaamisen hankkimista, onko hän kuullut verkkoneuvottelusta ennen kyselyyn vastaamista (jos oli kuullut, niin mistä), onko hän kokeillut verkkoneuvottelua (jos oli, niin pyydettiin avaamaan kokemusta) ja missä tilanteissa hän käyttäisi verkkoneuvottelua konttoritapaamisen sijaan. Viimeisessä ja opinnäytetyön kannalta tärkeimmässä kohdassa vastaajaa pyydettiin arvioimaan verkkoneuvottelua koskevia väittämiä. Arvioinnissa käytettiin 5-portaista Likert-asteikkoa, jossa väittämien ominaisuuksille ei tarvinnut keksiä vastakohtia semanttisen differentiaalimenetelmällä (Kananen 2011, 32). Lopuksi vastaajalle annettiin vielä mahdollisuus avoimeen palautteeseen.

Sähköinen kyselylomake (ks. liite 3) saatteineen (ks. liite 2) lähetettiin 2813 asiakkaalle Keski-Suomen Osuuspankin järjestelmästä tiistaina 11.2.2014 klo 14.00. Sähköpostiviestin lähetysajankohdalla on merkitystä viestien luku- ja avausprosentteihin, ja B2C-viestinnässä suurin osa asiakkaista perehtyy henkilökohtaisiin viesteihin työajan

ulkopuolella (Creamailerin käsikirja sähköpostimarkkinointiin 2012, 52). Paras lähetysaika kuluttajille on kello 17.00–20.00, ja viikonlopun aikana lähetetyt viestit tavoittavat vastaanottajansa parhaiten, koska ihmiset ovat vapaalla ja heillä on paremmin aikaa keskittyä viesteihin (Sähköisen viestinnän pikaopas 2006). Sähköpostiviesti lähetettiin asiakkaille viikon alussa ja iltapäivällä, koska vastaajista suurimman osan oletettiin olevan töissä aamupäivisin ja iltapäivällä vastaanotettuun henkilökohtaiseen viestiin voisi muistaa vastata paremmin vielä töiden jälkeen. Loppuviikkoa ja itse viikonloppua ei pidetty sopivana ajankohtana, koska vastaajan todellista vapaa-aikaa haluttiin kunnioittaa.

Asiakkaille lähetettiin maanantaina 17.2.2014 klo 15.30 muistutusviesti (ks. liite 4), koska vastausprosentti oli sunnuntaina 16.2.2014 vain noin 10 %. Vastausaikaa annettiin sunnuntaihin 23.2.2014 klo 23.59 asti ja kysely suljettiin maanantaina 24.2.2014. Vastauksia saatiin 455 kappaletta, ja lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 16,2 %, joka nähtiin riittäväksi määräksi tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineistonkeruussa otettiin huomioon, että vastausprosentit vaihtelevat paljon varsinkin verkkokyselyissä. 20–30 %:n vastausaste olisi erinomainen, mutta 10–15 %:n vastausaste oli realistisempi arvio. (Kyselytutkimuksen otoskoko n.d.)

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tutkimustietoa. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tulee aina arvioida työn luotettavuutta. (Kananen 2011, 118.) Ajatus on, että otos on osa laajempaa populaatiota, josta voidaan otoksen perusteella tehdä johtopäätöksiä. Päättelyyn liittyy aina jonkin verran epävarmuustekijöitä. Tilastotieteellisin menetelmin voidaan arvioida epävarmuuksien todennäköisyyttä matemaattisin periaattein. Tilastollisten merkitsevyydestien avulla voidaan arvioida tilastollisten mallien yhteensopivuutta havaintoaineistossa tai sitä vastaavassa populaatiossa. Merkitsevyytaso kuvaa päätöksenteon riskitasoa. (Broberg, Laakkonen & Tähtinen 2011.) Opinnäytetyössä tulosten riskitasoa arvioitiin Khin neliö -testin, vapausasteluvun ja p-arvon avulla.

P-arvo on todennäköisyysarvo, joka perustuu aineistosta laskettuun testisuureeseen ja testin taustalla olevaan todennäköisyysjakaumaan, kuten khiin neliö eli  $\chi^2$ -jakaumaan. Tietyissä jakaumissa tulee huomioida tutkimusasetelmaan ja muuttujiin liittyviä tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi otoskoko ja vertailuryhmien lukumäärä. Näiden pohjalta määräytyvä vapausasteluku (df) vaikuttaa testin tuloksena syntyvään p-arvoon. (Broberg ym. 2011.)

Havaitun ja hypoteettisen taulukon eron testaaminen ei ole luotettavaa, mikäli hypoteettisen taulukon lukumäärät (odotetut frekvenssit) ovat liian pieniä. Testaamisen luotettavuudelle on usein annettu seuraavat kriteerit. Kaksi riviä ja kaksi saraketta sisältävässä taulukossa ei saa olla yhtään alle viiden (5) suuruista odotettua frekvenssiä. Edellistä suuremmissa taulukoissa mainittuja frekvenssejä saa olla viidesosa (20 %) kaikista odotetuista frekvensseistä. Alle yhden (1) suuruista odotettua frekvenssejä ei saa olla yhtään. Khiin neliö -testissä ( $\chi^2$ -testi) vakiintuneen tavan mukaan alle 0,05 (5 %) suuruista p-arvoa pidetään riittävänä. (Taanila 2013a.) Tilastollisesti merkittävä p-arvo on  $p = 0,01$ , jolloin sattuman osuus aineistosta on 1 %. Erittäin merkittävä p-arvo on  $p = 0,001$ , jolloin sattuman osuus aineistosta laskee 0,1 %:iin. (Pikkarainen 2011.) Khiin neliö -testissä nolla-arvo (0) tarkoittaa sitä, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta. Jos arvo on jotain muuta kuin nolla, muuttujien välillä on riippuvuutta. (Taanila 2013b.)

Vapausasteluku ilmaisee toisistaan riippumattomien arvojen määrän otoksessa ja siten määrittää sen, millainen jakauma edustaa perusjoukkoa. Vapausastelukua käytetään tarkasteltavan tilastollisen ongelman vaihtelun mahdollisuuksien hallintaan. Vapausasteluvun merkitystä on havainnollistettu seuraavilla esimerkeillä (Tilastollisesta päättelystä n.d.):

*On kaksi lukua, joiden summan täytyy olla 100. Tällaisessa tapauksessa on 1 vapausaste, sillä heti kun ensimmäinen luku on määrätty, toisen on pakko olla aivan tietty, so. se ei enää voi vaihdella vapaasti. Ensimmäinen luku sen sijaan voi olla mikä reaalityttö tahansa.*

*On kaksikymmentä henkilöä ( $n = 20$ ), joiden pituuden keskiarvo lasketaan. Havaittu keskiarvo 1,78 cm. Tällaisessa tapauksessa on  $n - 1 = 19$  vapausastetta, sillä keskiarvon laskeminen käyttää yhden vapausasteen. 19 pituusarvoa voivat olla aivan mitä tahansa, ja kun ne on määrätty, 20. ei voi enää vaihdella vapaasti, vaan sen täytyy olla aivan tietty, jotta keskiarvoksi saadaan 1,78 cm.*

Jos valittu joukko ei vastaa todellista kohderyhmää, tutkimuksen tulokset ovat virheellisiä. Tutkimukseen valitun joukon pitäisi olla ominaisuuksiltaan pienoiskuva koko perusjoukosta. Opinnäytetyössä otetaan kantaa luotettavuuteen eli reliabiliteettiin ja validiteettiin – mikäli luotettavuus jää alhaiseksi opinnäytetyön tekijän on tuotava se esille raportissaan. (Kananen 2011, 22.)

## **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Mittauksen reliabiliteetti eli pysyvyys on korkea, jos saadaan samoja tuloksia eri mittauskerroilla ja eri mittaajien toimesta. Reliabiliteetti pitää sisällään kaksi osatekijää – stabiliteetin ja konsistenssin. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Mittari voi olla luotettava, mutta ilmiö itsessään voi muuttua ajan mukana. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Korkea korrelaatio osoittaa mittausten korkeaa reliabiliteettia. (Kananen 2011, 118–121.)

Stabiliteettia ei voitu mitata opinnäytetyössä, koska uusintamittauksia ei voitu suorittaa. Uusintamittaukset voidaan suorittaa samalla sähköisellä kyselylomakkeella esimerkiksi viiden vuoden kuluttua, koska verkkoneuvottelun käyttö henkilöasiakkaiden finanssiasioden hoitamisessa on niin tuore ilmiö. Uusintamittauksen avulla saataisiin vertailutietoa ja voitaisiin arvioida, mihin suuntaan tutkittava ilmiö on kehittynyt.

Vastaajien kato on ongelma posti- ja sähköpostikyselyissä, joissa tavanomaisesti päästään noin 30 %:n vastausasteeseen. Tilastotieteen kannalta 20–30 %:n vastausaste on riittämätön, mutta vähemmälläkin on Yhdysvalloissa väitöskirjoja tehty. (Kananen 2011, 72–73.) Opinnäytetyössä saavutettiin 16,2 %:n vastausaste, joka on sähköiselle kyselylle melko hyvä, kun verrataan vastausastetta aikaisempien vastaavan-

laisten opinnäytetöiden vastausasteisiin. Koska tutkimuksen perusjoukko oli melko suuri, 2813 havaintoyksikköä, voidaan 455 vastauksen todeta antavan kuitenkin jo hyvän kuvan perusjoukosta. Vastaajien katoon on voinut vaikuttaa asiakastietojen ajantasaisuus, sillä asiakkaiden sähköpostiosoitteet ovat voineet vaihtua ilman, että uutta sähköpostiosoitetta on ilmoitettu pankkiin. Myös vastaajien aktiivisuus käyttää tietokonetta ja tarkkailla sähköpostiaan vaikuttavat mahdollisesti katoon.

Kyselyn avasi 167 henkilöä ilman vastauksen jättämistä, eli noin 37 % kyselyn avanneista jätti siihen vastaamatta. Kyselyyn vastaaminen ei onnistunut yhtä helposti tablet-laitteilla kuin perinteisellä pöytäkoneella, mikä saattoi osaltaan laskea vastausastetta. Tablet-laitteilla kyselyn avaaminen suoraan sähköpostiohjelmasta saattoi vaatia vastaajaa kopioimaan linkin erilliseen selainohjelmaan, eikä vastaaja siksi voinut välttämättä suoraan aloittaa kyselyyn vastaamista klikkaamalla kyselylinkkiä, koska ongelmasta johtuen vastaaja ei päässyt siirtymään kyselyssä ensimmäistä sivua pidemmälle. Ongelma oli riippuvainen sähköpostisovelluksesta. Tällaiset tekniset ongelmat jo ennen varsinaisen kyselyn alkamista aiheuttavat nopean kyselyn hylkäämisen. Kyselyohjelman palveluntarjoajan sivustolla ei ollut mitään mainintaa kyseisestä ongelmasta, eikä ongelmaa havaittu edes testausvaiheessa, jossa kyselyä testattiin useiden eri tietokoneiden ja sähköpostiohjelmien lisäksi myös tablet-laitteilla.

## **Validiteetti**

Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Väärä mittari tuottaa systemaattisesti myös vääränlaisia mittaustuloksia. Validiteetti voidaan jakaa seitsemään alalajiin, joita ovat:

- sisäinen validiteetti (syy-seuraus-suhde)
- looginen validiteetti (tutkijan oma käsitys)
- ulkoinen validiteetti (yleistettävyys)
- sisältövaliditeetti (oikean asian mittaaminen)
- ennustevaliditeetti (mittari ennustaa toisella mittarilla tehtyjä mittauksia)
- rakennevaliditeetti (heijastavatko muuttujat haluttuja asioita) ja

- kriteerivaliditeetti. (Kananen 2011, 118–121.)

Yleistettävyyys on kunnossa silloin, kun otos vastaa populaatiota (Kananen 2011, 121). Kyselyn tuloksissa sukupuoli- ja ikäjakaumat ovat riittävän lähellä populaation jakaumia, joten tulokset ovat yleistettävissä. Mittarit tulee määrittää ja johtaa oikein teoriasta (Kananen 2011, 122). Sisältövaliditeetti varmistettiin perehtymällä ensin laajasti teoriaan ja määrittelemällä oleelliset käsitteet, joille asetettiin mittarit soveltamalla aikaisemmin tehtyjen tutkimusten kyselyitä. Ennustevaliditeetti oli hyvä, sillä useat mittarit ennustivat toisten mittareiden tuloksia. Opinnäytetyössä esimerkiksi aiemmat videoneuvottelukokemukset työelämässä ennustivat positiivisempaa suhtautumista verkkoneuvottelun käyttöön pankki- ja vakuutusasioissa.

Mittareiden käsite- eli rakennevaliditeetti on hyvä silloin, kun teoreettinen käsite on onnistuneesti pystytty yhdistämään mitattaviin ominaisuuksiin. Käsitevaliditeettia voi parantaa tarkastamalla tuntemattomien muuttujien vaikutuksia tuloksiin. Ristiintaulukoinneissa voi piillä tuntemattomia muuttujia. Esimerkiksi tulokset voivat nopeasti näyttää riippuvan ikäryhmästä, mutta oikeasti tulokseen on voinut vaikuttaa vaikka sukupuoli. (Kananen 2011, 122.) Opinnäytetyön tuloksia avattaessa tuloksia tarkasteltiin useamman kuin kahden muuttujan kautta ennen varsinaisten johtopäätösten tekemistä.

## **4 Tutkimuksen tulokset**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **4.1 Taustatiedot**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **4.2 Asiakaskokemus**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **4.3 Verkkoneuvottelu**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **4.4 Verkkoneuvottelun merkitys asiakaskokemukseen**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **4.5 Avoin palaute**

Salattu 7.4.2024 saakka.

## **5 Pohdinta**

Salattu 7.4.2024 saakka.

## Lähteet

- Ahokas, I. 2013. Kirjallisuuskatsaus finanssi- ja vakuutusalaan liittyvistä ennakoivista palveluista. Finanssi- ja vakuutuskoulutus FINVA:n TULOS-hanke. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen projektipäällikön esitys FINVA:n Suvipäivältä 7.6.2013. Viitattu 26.2.2014. <https://www.finva.fi/>, Koulutus.
- Benson, J. 2011. Videoneuvottelujen hyödyntäminen - Case: Työ- ja elinkeinoministeriö. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011112215031>.
- Broberg, M., Laakkonen, E. & Tähtinen, J. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkin perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos.
- Cohn, R. & Russell, J. 2012. Videoconferencing. Edinburgh: LENNEX Corp.
- Creamailerin käsikirja sähköpostimarkkinointiin. 2012. Sähköpostimarkkinoinnin opas Creamailerin verkkosivuilla. Päivitetty 11.12.2012. Viitattu 5.3.2014. <http://www.creamailer.fi/creamailerin-kasikirja-sahkopostimarkkinointiin/>.
- Customer Experience. 2013. Tietoa asiakaskokemuksesta Beyond Philosophy verkkosivuilla. Viitattu 27.2.2014. <http://www.beyondphilosophy.com/customer-experience>.
- Definition of videoconferencing. N.d. PC Magazine Encyclopedia. Viitattu 23.3.2014. <http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/53874/videoconferencing>.
- Garg, R., Kumar, I., Rahman, Z., & Qureshi, M.N. 2012. Identifying and ranking critical success factors of customer experience in banks: An analytic hierarchy process (AHP) approach. Journal of Modelling in Management 7, 201–220. Viitattu 31.3.2014. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald Insight.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15—17. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Innovaatio. N.d. Käsitteet ja määritelmät Tilastokeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 3.3.2014. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/innovaatio.html>.
- Innovaatiot. 2014. Tietoa innovaatioista Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuilla. Julkaistu 18.2.2014. Viitattu 3.3.2014. <http://www.tem.fi/innovaatiot>.



Kananen, J. 2011. Kvantti : kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanniainen, T. 2013. Lainaneuvottelut nettiin: jättipankilla kova tavoite Suomessa. Artikkelit Iltasanomien verkkosivuilla. Julkaistu 8.8.2013. Viitattu 27.2.2014. <http://www.iltasanomat.fi/digi/art-1288588229520.html>.

Keski-Suomen Osuuspankki – vastuuta maakunnan menestymisestä. N.d. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 26.2.2014. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä, osuuspankit, Keski-Suomen Osuuspankki.

Kilpailuedut. 2012. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Päivitetty 21.6.2012. Viitattu 5.4.2014. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä, strategia, kilpailuedut.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Kunnat 2014. N.d. Alueluokitukset Tilastokeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 10.3.2014. <https://www.tilastokeskus.fi>, Tietoa tilastoista, luokitukset, alueluokitukset.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Tampere University Press.

Lahtinen, S. & Solajoki, R. 2009. Asiakastyytyväisyys puhelimesta tapahtuvaan asiointiin Keski-Suomen Osuuspankin Verkko- ja Puhelinpalveluyksikössä : Case: Keski-Suomen Osuuspankki. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912117694>.

Löytänä, J. 2011. Milloin asiakaskokemus alkaa? Artikkelit Asiakaskokemus -blogissa. Julkaistu 29.5.2011. Viitattu 27.3.2014. <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/05/milloin-asiakaskokemus-alkaa/>.

Net Promoter Score. N.d. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen. SurveyMonkeyn verkkosivut. Viitattu 30.3.2014. <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/>.

OP-Pohjola Nyt. 2012. OP-Pohjola-ryhmän uutis- ja ajankohtaisohjelma. Julkaistu 17.9.2012. Viitattu 23.3.2014. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi>, Vuosi 2012, liiketoiminnot, pankkitoiminta.

OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. N.d. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 26.2.2014. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä.

Piispa, A. 2013. Asiakaskokemuksen kehittäminen Osuuspankissa : Case: Parikkalan Osuuspankki. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 3.4.2014. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013100815934](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013100815934).

Pikkarainen, E. 2011. Khiin neliö -testi. Oulun yliopiston verkkosivut. Päivitetty 9.12.2011. Viitattu 30.3.2014. [Https://wiki oulu.fi/pages/viewpage.action?pageId=26673579](https://wiki oulu.fi/pages/viewpage.action?pageId=26673579).

Rogers, E.M. 2003. Diffusion of Innovations. 5. ed. New York: Free Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston verkkosivuilla. Viitattu 7.3.2014. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html).

Sähköisen viestinnän pikaopas. 2006. Websonic Oy:n viestintäpalvelun pikaopas emailerin verkkosivuilla. Julkaistu 10.1.2006. Viitattu 5.3.2014. [Http://www.emaileri.fi/hyva\\_tietaa/sahkoisen\\_viestinnan\\_pikaopas/](http://www.emaileri.fi/hyva_tietaa/sahkoisen_viestinnan_pikaopas/).

Taanila, A. 2013a. Ristiintaulukointi ja khiin neliö -testi. Akin menetelmäblogi. Julkaistu 5.3.2013. Viitattu 30.3.2014. [Http://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/](http://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/14/6-ristiintaulukointi-ja-khiin-nelio-testi/).

Taanila, A. 2013b. Tilastollisen päättelyn alkeet. Luentomoniste. Julkaistu 17.3.2013. Viitattu 30.3.2014. [Http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf](http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf).

The Importance of Videoconferencing: Introduction, Components Required for a Videoconferencing System, Echo Cancellation, Standards, Impact on the General Public, and More. 2012. Ed. by G. Alez. United States: Webster's Digital Services.

Tilastollisesta päättelystä. N.d. Opintomateriaali. Oulun yliopiston verkkosivut. Viitattu 30.3.2014. [Http://wwwedu oulu.fi/homepage/jpeltone/tilasto/LUKU5/Luku5.htm](http://wwwedu oulu.fi/homepage/jpeltone/tilasto/LUKU5/Luku5.htm).

Tilastolliset postinumeralueet. 2013. Tuotteiden ja palveluiden esittely Tilastokeskuksen verkkosivuilla. Päivitetty 1.3.2013. Viitattu 7.3.2014. [Http://www.stat.fi/tup/posnro/tilastolliset\\_postinumeralueet.pdf](http://www.stat.fi/tup/posnro/tilastolliset_postinumeralueet.pdf).

Verkkoneuvottelu. N.d. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 23.3.2014. [Https://www.op.fi](https://www.op.fi), Henkilöasiakkaat, opastus, haku, verkkoneuvottelu.

Videoneuvottelu. N.d. Tietoa videoneuvottelusta Praecom verkkosivuilla. Viitattu 23.3.2014. [Http://www.praecom.fi/videoneuvottelu](http://www.praecom.fi/videoneuvottelu).

Viestinnän tietoaaines. 2011. Verkkomateriaali Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 27.2.2014. [Http://viestinnantietoaaines.aalto.fi/yleinen/](http://viestinnantietoaaines.aalto.fi/yleinen/).

Watkinson, M. 2012. The Ten Principles Behind Great Customer Experiences. London: FT Press.

Yhteiskuntavastuu OP-Pohjolassa. N.d. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivusto. Viitattu 26.2.2014. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tiedote Keski-Suomen Osuuspankin henkilöstölle**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **Liite 2. Sähköpostiviestin saate**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **Liite 3. Sähköisen kyselylomakkeen sisältö**

Salattu 7.4.2024 saakka.

### **Liite 4. Muistutusviesti**

Salattu 7.4.2024 saakka.